



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



OPTIMALIZACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE HOTELU LESANA

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Eliška Semelová**

Vedoucí práce: Ing. Lenka Červová, Ph.D.





MARKETING STRATEGY OPTIMIZATION AT THE HOTEL LESANA

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Eliška Semelová**

Supervisor: Ing. Lenka Červová, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eliška Semelová**
Osobní číslo: **E12000210**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Optimalizace marketingové strategie Hotelu Lesana**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska marketingové strategie, specifika marketingu služeb
2. Specifikace Hotelu Lesana
3. Analýza zákazníků
4. Analýza konkurence
5. Vlastní návrhy pro optimalizaci strategie

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DASGUPTA, D. Tourism Marketing. 1st ed. Noida: Pearson, 2011.

ISBN 978-81-317-3182-6.

JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

KARLÍČEK, M. a kol. Základy marketingu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KŘÍŽEK, F. a J. NEUFUS. Moderní hotelový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0.

PALATKOVÁ, M. Marketingový management destinací. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3749-2.

PALATKOVÁ, M. a J. ZICHOVÁ. Ekonomika turismu: Turismus České republiky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3748-5.

TSIOTSOU, Rodoula H. and Roland E. GOLDSMITH. Strategic Marketing in Tourism Services. 1st ed. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2012. ISBN 978-1-78052-070-4.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lenka Půlpánová, Ph.D.

Katedra marketingu

Konzultant diplomové práce:

Eva Marková

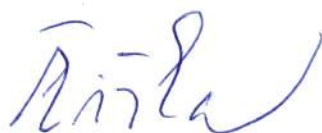
ředitelka hotelu Lesana

Datum zadání diplomové práce:

31. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

7. května 2014



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh na optimalizaci marketingové strategie podniku, konkrétně Hotelu Lesana, který poskytuje služby v oblasti cestovního ruchu. Součástí návrhu efektivnější marketingové strategie je marketingový výzkum. Teoretická část se zabývá problematikou využití marketingových nástrojů v oblasti poskytování hotelových služeb. Praktická část představuje a charakterizuje Hotel Lesana. Zahrnuje analýzu současného postavení hotelu na trhu cestovního ruchu, analýzu spokojenosti zákazníků, analýzu konkurence a následný rozbor výsledků šetření. Výsledky jsou shrnuty v rámci SWOT analýzy, ze které vychází stanovená marketingová strategie. Pro hotel jsou navržena řešení a doporučení, která lze označit za přínos této diplomové práce. Firma by díky tomuto návrhu mohla inovovat marketingovou strategii hotelu a vybudovat si pevné postavení na trhu cestovního ruchu. Podklady pro zpracování návrhu jsou čerpány z odborné literatury, z vlastních praktických zkušeností a z informací poskytnutých vedením Hotelu Lesana.

Klíčová slova

Analýza konkurence, cíle, konkurenční výhoda, marketing, marketingové nástroje, poslání a vize, situační analýza, strategie, SWOT analýza, Porterův model konkurenčních sil

Annotation

The main topic of this thesis is to propose a marketing strategy for a company with the name Hotel Lesana which provides services in the field of tourism. A marketing research is included in the diploma thesis and it is important for more efficient marketing strategy. The theoretical part deals with the use of marketing tools in the field of hotel services. The practical part of this thesis presents basic information about Hotel Lesana and analyses current marketing situation, customer satisfaction, competition and activities in relation to business. The results are summed up in a SWOT analysis from which the final marketing strategy is derived. Suggested solutions and recommendations for the hotel are the main contribution of this thesis. Therefore, the company can optimize its marketing strategy and improve the position in the market of tourism services. Information for this thesis was provided by Hotel Lesana.

Key Words

Competition analysis, objectives, competitive advantage, marketing, marketing tools, vision, mission, situation analysis, strategy, SWOT analysis, Porter's five forces model

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce, Ing. Lence Červové, Ph.D., za vstřícnost a ochotu, s níž mi poskytovala cenné rady a připomínky během zpracování této diplomové práce.

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratek.....	13
Úvod	14
1. Marketing.....	15
1.1 Cílený marketing.....	15
1.2 Marketingová strategie	16
1.3 Marketingové úkoly ve službách	17
1.4 Poslání a vize společnosti	17
1.5 Marketingová komunikace	19
2. Marketingové plánování	21
2.1 Situační analýza	21
2.2 SWOT analýza.....	22
2.3 PEST analýza.....	24
2.4 Benchmarking.....	25
2.5 Strategická a taktická gap analýza	25
3. Konkurence.....	27
3.1 Porterova teorie konkurenčních sil	27
3.2 Porterovy generické strategie.....	29
4. Marketing služeb	31
4.1 Tři typy marketingu v oblasti služeb	31
4.2 Řízení kvality služeb.....	33
4.3 Marketingový mix.....	34
5. Charakteristika Hotelu Lesana	37
5.1 Specifikace podniku.....	37
5.2 Organizační struktura hotelu.....	40
5.3 Cílový trh	41
6. Tvorba marketingové strategie	45
6.1 Strategická analýza podnikových dat.....	45
6.2 Marketingový výzkum	52

6.2.1	Analýza příčin výběru Hotelu Lesana návštěvníky	53
6.2.2	Analýza jednotlivých úseků hotelu.....	54
6.3	SWOT analýza.....	63
6.4	Porterova analýza konkurence	68
7.	Návrhy, doporučení a řešení pro Hotel Lesana	72
7.1	Zvýšení marketingové komunikace	74
7.2	Zkvalitnění nabízených služeb hotelu.....	76
Závěr		78
Seznam použité literatury		80
Seznam příloh		83
Příloha A	Vzor dotazníku.....	84
Příloha B	Rezervační formulář.....	85

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterova teorie konkurenčních sil	28
Obrázek 2: Porterovy generické strategie.....	30
Obrázek 3: Tři typy marketingu v oblasti služeb	32
Obrázek 4: Organizační struktura Hotelu Lesana.....	40
Obrázek 5: Vytíženost Hotelu Lesana v letech 2012 a 2013.....	46
Obrázek 6: Vytíženost Hotelu Lesana v letech 2013 a 2014.....	47
Obrázek 7: Počet přespání v Hotelu Lesana v roce 2013 v závislosti na národnosti hostů. 49	
Obrázek 8: Počet přespání v Hotelu Lesana v období 1. 1. 2014 až 1. 4. 2014 v závislosti na národnosti klientů	50
Obrázek 9: Počet přespání v Hotelu Lesana v období 1. 1. 2013 až 1. 4. 2013 v závislosti na národnosti klientů	51
Obrázek 10: Příčiny výběru Hotelu Lesana návštěvníky	53
Obrázek 11: Spokojenost hostů s úsekem recepce	55
Obrázek 12: Spokojenost hostů s úsekem restaurace	56
Obrázek 13: Spokojenost hostů s úsekem ubytovacích služeb a pokoje.....	57
Obrázek 14: Spokojenost hostů s úsekem wellness	60
Obrázek 15: Celkový dojem hotelu z pohledu hostů.....	62

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza	23
Tabulka 2: Počty stravování v období 1. 1. 2013 až 1. 1. 2014.....	39
Tabulka 3: Ceník ubytování Hotelu Lesana na rok 2013/2014	44
Tabulka 4: Analýza využitosti hotelu ve třech po sobě jdoucích obdobích	48
Tabulka 5: SWOT analýza Hotelu Lesana	66
Tabulka 6: Velikost významů ukazatelů SWOT analýzy.....	67

Seznam zkratk

AOSTC	Analýza, cíle, strategie, taktika, kontrola
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
€	Euro
EVA	Economic value added – ekonomická přidaná hodnota
IS STAG	Informační systém
MVA	Market value added – přidaná tržní hodnota
PEST	Politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí
SWOT	Silné stránky, slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby
TQM	Total quality management – absolutní řízení kvality
TUL	Technická univerzita v Liberci

Úvod

Dnešní chaotický svět je plný spěchu, stresu, pracovní vyčerpání a především celkové únavy jedinců. Z tohoto důvodu lidé rádi přijíždějí za odpočinkem do klidného prostředí, aby unikli stereotypu každodenního života. Od místa odpočinku očekávají určitou míru pohody a komfortu, aby se mohli cítit spokojeně a šťastně. Zaměstnanci Hotelu Lesana se snaží všechny tyto potřeby a přání zákazníků uspokojit. Neustálý rozvoj moderních trendů ovšem nutí firmy stále se přizpůsobovat okolí.

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza stávající situace Hotelu Lesana, především spokojenosti zákazníků s pobytem na hotelu a konkurence na trhu. Následně budou na základě výsledků situační analýzy navržena řešení, která budou shrnuta a prezentována ve SWOT analýze a jejichž účelem bude návrh na optimalizaci marketingové strategie. Tento optimalizovaný návrh marketingové strategie může vedení hotelu využít, a přispět tak k uspokojení potřeb zákazníka, i potřeb vlastních. Každý zákazník přijíždí do hotelu s individuálním očekáváním, je tedy zapotřebí použít správnou marketingovou strategii a poskytovat dostatečně kvalitní služby, které host ocení a rád se vrátí do hotelu nazpět.

Jedinci jsou každodenně vystaveni velkému množství reklam, které ovlivňují jejich rozhodování, zda koupit, či nekoupit určité zboží nebo službu. Konkurence sílí, a proto je snahou podnikatelů vytvořit takovou strategii, která nejlépe osloví trh.

Optimalizovaná strategie by měla odstranit nedostatky, které mají za následek snižující se návštěvnost. K navržení strategie je zapotřebí sestavení potřebných analýz, zjištění nezbytných informací a podnikových dat. Hlavním úkolem je volba cíle, tedy toho, čeho chce firma dosáhnout. Po stanovení cílů bude následovat volba odpovídajících metodik k ověřování jejich dosažení. Na otázku, jakou strategii aplikovat, odpovídá využití marketingu.

1. Marketing

„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. Jde o porozumění trhu, podporu zákazníka, tvorbu produktů, inovace, budování značky atd.“ (Jakubíková 2012, s. 44).

Marketing je tedy soubor celé řady činností, od nakupování, prodeje, dopravy, skladování, až po financování a zajištění informací o trhu. Trh je místo, kde se střetává nabídka s poptávkou. Aby mohly firmy uspokojit konkrétní poptávku, je pro ně důležité využít cíleného marketingu.

1.1 Cílený marketing

Přáním zákazníků je možnost zakoupení služby, která přesně odpovídá individuálním potřebám. Strategie firem je opačná. Pro firmy by bylo nejvýhodnější, pokud by v nabídce byla pouze jedna standardizovaná služba, kterou by poptávali všichni kupující na daném trhu. Kompromisem mezi nákladným individuálním marketingem, který se přizpůsobuje individuálním potřebám každého zákazníka, a neefektivním marketingem hromadným je tzv. cílený marketing. V tomto případě firmy rozdělí všechny kupující na daném trhu na základě daných kritérií do několika skupin. Vzniknou tak segmenty, které zahrnují kupující s podobnými potřebami, chováním a dalšími vlastnostmi (Karlíček, 2013).

Analýza tržních segmentů je základem při aplikaci marketingového přístupu a dalším rozvoji marketingové strategie. **Segmentace** trhu rozděljuje celkový potenciální trh do menších či větších skupin podle společných charakteristik. Tyto skupiny jsou nazývány tržními segmenty nebo cílovými skupinami (Křížek a Neufus, 2011).

Podle Tsiotsou (2012) je důležité při segmentaci najít taková kritéria, která jsou měřitelná a odrážejí se v kupním a spotřebitelském chování. S neustálým vývojem trhu se hledají stále nová a podrobnější kritéria. Segmentace se provádí buď tzv. a priori nebo Ad hoc. V případě segmentace a priori se vychází z výběru jednoho kritéria, následuje vymezení členství v segmentech, podle něj se rozvíjí jejich profil. Segmentace Ad hoc se používá

v situaci, kdy se zvažuje možnost propojení více kritérií. Zkoumá se jejich provázanost, možnosti různých kombinací a až poté je jedno kritérium zvoleno. Po segmentaci jednotlivých skupin zákazníků by mělo vedení podniku stanovit základní marketingové cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout.

Podle Jakubíkové (2012) jsou **marketingové cíle** odvozeny od strategických podnikových cílů. Cílem každé firmy by mělo být odhalení potřeb a přání zákazníka a prostřednictvím správné kombinace marketingového mixu tyto potřeby uspokojit, a následně tak dosáhnout i splnění dalších cílů firmy. Marketingové cíle znázorňují konkrétní marketingové záměry, soubory úkolů, které se vztahují k produktům a službám na trhu. Měly by být splněny během určitého časového období.

Po stanovení marketingových cílů je vhodné navržení marketingové strategie, s jejíž pomocí má být marketingových cílů dosaženo. V této části marketingového plánu je nutné učinit řadu klíčových strategických rozhodnutí. Např.: *„Kdo je náš ideální zákazník? Jakou hodnotu mu nabízíme? Jak zajišťujeme jeho spokojenost? Jak si udržujeme pozici vůči konkurenci?“* (Karlíček 2013, s. 237).

K zodpovězení těchto otázek využívá strategický marketing zejména již zmiňovaný proces segmentace, dále je možné využít proces targetingu nebo positioningu. Tyto procesy mohou být pro podnik jak časově, tak finančně náročné, avšak neměly by se podceňovat.

Jak ve své publikaci uvádí Jakubíková (2012), odborníci především v době ekonomické krize varují firmy a organizace před snižováním výdajů na marketing. Tvrdí, že právě v této době je marketing více než potřebný. Úspěch marketingu spočívá především ve schopnosti propojovat vnější a vnitřní prostředí firmy, trh a firmu, akcionáře a zákazníky, kreativitu a analytické dovednosti, sliby a realitu. Marketing může být chápán ve třech dimenzích: marketing jako kultura, marketing jako taktika a marketing jako strategie.

1.2 Marketingová strategie

„Strategický marketing je součástí marketingového řízení, tedy několika na sebe navazujících fází od analýzy (výzkumu) až po realizaci a kontrolu. Proces marketingového

řízení bývá označován zkratkou AOSTC – A (analýza, analysis), O (cíle, objectives), S (strategie, strategy), T (taktika, tactics), C (kontrola, control)“ (Palatková 2011, s. 26).

Vzhledem k rychlým změnám prostředí, obzvláště v turismu, nezůstává role strategického marketingového řízení stejná. Úspěch spočívá ve schopnosti odhadnout podstatné rysy budoucího vývoje a na dané změny reagovat (Palatková, 2011). Rychlost reakce na změny je důležitou součástí marketingu služeb.

1.3 Marketingové úkoly ve službách

Dle Jakubíkové (2012), musí firmy splnit několik úkolů, aby byly v cestovním ruchu úspěšné:

- 1) Zvýšit svoji konkurenční diferenciaci prostřednictvím personálu, prostředí a procesu (využití nových rezervačních systémů, způsob servírování jídel v hotelových restauracích, atd).
- 2) Zvýšit kvalitu služeb překonáním zákaznickových očekávání, nebo poskytovat vyšší kvalitu než konkurence.
- 3) Zvýšit produktivitu pomocí Total Quality Management (dále TQM) – absolutního řízení kvality, což je manažerský přístup, který usiluje o to, aby se všichni zaměstnanci snažili o neustálé zvyšování kvality produktu (služby).

TQM striktně dodržuje školení personálu tak, aby dokázal odvést dobrou práci, s níž může být spokojený. Pokud jsou šťastní a spokojení zákazníci, budou spokojeni i zaměstnanci, a tím se bude plnit poslání a vize společnosti (Kotler, 2007).

1.4 Poslání a vize společnosti

K tomu, aby bylo poslání firmy úspěšně naplněno, je třeba definovat tzv. kritické faktory úspěchu. Tyto faktory představují správné fungování a uspokojivé výsledky klíčových oblastí, které po celou dobu zajistí úspěšné fungování firmy v konkurenčním prostředí

a splnění jejich předsevzetí a záměrů. Úkolem vize a mise je vytváření pocitu sounáležitosti zaměstnanců se smyslem, zaměřením a budoucností firmy. Vize a mise jsou určeny k tomu, aby informovaly veřejnost. Mají být rozpracovány do řady konkrétních dílčích cílů, kterých má být dosaženo během určitého časového horizontu (Jakubíková, 2012).

Je však důležité nezaměňovat pojmy poslání a vize společnosti. Vize je směřována do budoucna, naopak poslání by mělo poukazovat na stávající reálnou situaci firmy.

Podle Jakubíkové (2012) jsou vize a mise rozpracovány do podnikových cílů. **Cílem podniku** je tvorba hodnoty. Za původní primární cíl byla z krátkodobého pohledu považována maximalizace zisku, tedy bez jakéhokoliv vlivu časového horizontu a bez vlivu rizika. Cíl je možné vyjádřit pomocí ukazatele rentability vlastního kapitálu. V současnosti se za primární cíl podniku považuje spíše maximalizace hodnoty podniku. Nejlépe ho lze vyjádřit ukazateli typu EVA¹ a MVA².

Dle Palatkové (2011) může být cílů několik:

- cíl ekonomický (nárůst tržního podílu, zefektivnění komunikačních nástrojů,...)
- cíl komunikační (ve strategii značky, vnímání, image)
- cíl společenský (nárůst zaměstnanosti v destinaci)

Při rozhodování o cílech je zapotřebí odpovědět na tři základní otázky: Co? Proč? Jak? Pokud jsou tyto otázky zodpovězeny, vyplyne formulace tzv. primárního cíle podnikání. Je však nezbytné stanovit celou řadu cílů, které se dále rozpracovávají do soustavy (Jakubíková, 2012).

¹ EVA: ekonomický ukazatel měřící finanční výkonnost podniku, představuje rozdíl mezi dosaženým čistým provozním ziskem a celkovými náklady na kapitál

² MVA: rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a do něj investovaným kapitálem, tj. rozdíl mezi částkou, kterou by vlastníci a ostatní investoři získali prodejem svých podílů a pohledávek a hodnotou, kterou do firmy vložili

Jak uvádí Jakubíková (2012), podnikatelé musejí sledovat změny a zajímat se o předpokládaný vývoj a trendy. Prioritní je porozumění potřebám, preferencím a chování klientů, a to jak stávajících, tak potenciálních. Na základě této znalosti lze lépe plánovat a vytvářet služby, a nabízet výhody, které osloví specifické skupiny klientů. K tomu, aby mohl podnik dobře zacílit na požadované zákazníky, musí kvalitně využít marketingové komunikace.

1.5 Marketingová komunikace

Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle. Marketingová komunikace musí zcela jistě vycházet z marketingové strategie. Vedení společnosti se musí rozhodnout, které charakteristiky produktu či služby v komunikační kampani zdůrazní. Musí přesně vědět, jak má cílová skupina kampaň pochopit a jaké asociace má kampaň vyvolat. Podle tohoto jsou volena slova, grafika, obrazy, hudba, zvuky a další významové prvky, které vytvářejí marketingové sdělení (Karlíček, 2013).

K určení **potřeby zákazníka** je nutné nejprve pochopit, jak lidé o svých nákupech přemýšlejí a jak se rozhodují. Při tomto rozhodování hraje roli několik faktorů:

- osobnost nakupujícího
- vzdělání a zkušenosti
- účel nákupu a jeho potřeby
- osobní preference

Jedinci se liší ve svých požadavcích a uspokojují potřeby odlišnými způsoby. Někteří preferují výhodnou cenu, jiní kvalitu či úsporu času (Křížek a Neufus, 2011).

Z dlouhodobého hlediska dochází k pozvolnému zkracování délky pobytu, což je trendem i v ostatních evropských zemích. Nejvíce cest v rámci České republiky bylo v roce 2013 směřováno do Středočeského kraje (18 % z celkového počtu). Do této oblasti vyjíždějí na dovolenou zejména obyvatelé Prahy, kteří ve Středočeském kraji nezřídka vlastní chaty a chalupy. Oblíbenou destinací zůstává Jihočeský kraj (14 %), střediskem zimní turistiky

byl především kraj Liberecký (9 %). Zajímavá je pozice Prahy, kterou čeští turisté volí jako místo dovolené jen výjimečně (2 %). Délka pobytu v Praze je ve srovnání s ostatními regiony nejkratší (Lejsek, 2013).

„Podnikání na horách je dobrý byznys, když se o něj člověk dobře stará. Je to byznys nákladný. Když umíte pracovat s reklamou a marketingem, dají se vydělat slušné peníze. Musíte ovšem nabídnout služby, které zákazník chce. Musejí se rozvíjet další služby pro zákazníky a hlavně se musí trh segmentovat. Je nutné si uvědomit, co chtějí rodiny s dětmi, co od své dovolené očekávají zkušení lyžaři a co cizinci. Lidé z různých zemí mají spotřebitelské zvyklosti. Je důležité, aby si toto uvědomovali všichni provozovatelé zařízení ve středisku“ (Jakubíková 2012, s. 72).

K tomu, aby podnik mohl dobře fungovat a uspokojit zákaznicka přání, je zapotřebí vytvoření stabilního marketingového plánu.

2. Marketingové plánování

Marketingové plánování představuje významnou dovednost, jeho výsledkem je marketingový plán. Jedná se o dokument, který shrnuje plánované marketingové aktivity pro danou službu na určité období (většinou na jeden rok). Marketingový plán pobízí vedení, aby lépe promýšlelo cíle svých aktivit, a sjednocuje představy budoucího vývoje. Dále umožňuje kontrolovat efektivitu finančních prostředků vynaložených na marketing (Karlíček, 2013).

Dle Křížka (2011) může být prodejní úsilí bez dobře sestaveného marketingového plánu založeného na důkladném výzkumu téměř bez užitku. Marketingový plán je návodem jak pro podporu prodeje – propagaci, tak pro primární prostředek prodeje hotelových kapacit – přímý prodej.

Struktura marketingového plánu je rozdělena do následujících částí:

- Situační analýza
- Marketingové cíle
- Marketingová strategie
- Marketingový mix
- Rozpočet
- Časový plán

2.1 Situační analýza

Situační analýza shrnuje nejdůležitější informace o cílovém trhu. Na jejím základě management vytváří marketingovou strategii. Situační analýza popisuje současný stav a trendy v marketingovém mikroprostředí a makroprostředí. Součástí situační analýzy je zhodnocení aktuální pozice příslušné služby podniku na daném trhu. Podmínkou pro stanovení situační analýzy je marketingový výzkum. Pomocí výzkumu lze odhadnout, jaká je aktuální image služby, na jaké pozici je konkurence, jak se vyvíjí poptávka atd. Závěry jsou prezentovány například v podobě tzv. SWOT analýzy (Karlíček, 2013).

2.2 SWOT analýza

„Tento nástroj umožňuje přehledně uspořádat nejdůležitější faktory, které je třeba vzít v úvahu při přípravě marketingové strategie“ (Karlíček 2013, s. 235).

Těmito faktory jsou:

- Silné stránky (strengths) podniku
- Slabé stránky (weaknesses)
- Příležitosti (opportunities)
- Hrozby (threats)

Silné a slabé stránky jsou charakterizovány pozitivními a negativními faktory, které jsou pod přímým vlivem dané firmy. Vedení firmy je tedy může ovlivnit. Příležitosti a hrozby zahrnují příznivé a nepříznivé vnější faktory, na které vedení působit nemůže, ale kterým musí čelit (Karlíček, 2013).

Postup při SWOT analýze je podle Jakubíkové (2012) následující: Tvůrci plánu nejprve shromáždí faktory S, W, O, T, které jsou uspořádány do tzv. SWOT tabulky. Při podnikovém plánování se počet klíčových výroků pohybuje kolem dvaceti, což umožňuje relativně jednoduchou výslednou analýzu. V řádcích jsou uspořádány silné a slabé stránky (S, W) a ve sloupcích příležitosti a hrozby (O, T). Do tabulky je nutné zapsat znaménka typu plus a mínus, případně 0. Ta se objevuje v okamžiku, kdy mezi faktory neexistuje žádný vztah. Ve druhé fázi SWOT analýzy je nutné vyhledat nezbytné kombinace uvedených faktorů. Důležité jsou především kombinace S-O nebo W-O. První z nich umožní pomocí silných stránek využít důležitých příležitostí (potenciální prospěch organizace), druhá kombinace naopak toto využití znemožní. Kombinace W-T je nebezpečná, neboť při naplnění budoucí hrozby přivodí vlastní slabost, v nejhorším případě až zánik organizace.

SWOT analýza je zdánlivě triviální, v praxi je však její využití spojeno s celou řadou problémů. Nezřídka tak tento nástroj při utváření marketingové strategie nepomůže. Místo toho, aby vedení firmy s pomocí SWOT analýzy získalo nadhled nad vývojem trhu, diskutuje se o správném zařazení faktorů do kategorií, jejich zahrnutí do SWOT analýzy

atd. Aby byla SWOT analýza účinná, musí ji management dobře znát a ovládat (Karlíček, 2013).

Jak uvádí Jakubíková (2012), princip SWOT analýzy spočívá v hledání souvislostí, synergií a rizik. Opatření by měla být formulována tak, aby plánující organizaci posílila a umožnila jí využívat rozvojové příležitosti, nebo čelit možným hrozbám. Firmy by si měly dát pozor především na to, že SWOT analýza musí vycházet zejména z objektivní skutečnosti, tj. z pravdivých analýz a statistik, a nikoliv ze subjektivních pocitů. Známa a oblíbená metoda brainstorming, která je založena na momentálních nápadech diskutujících, není základem budování racionálních plánů. SWOT analýza je výsledkem komplexní situační analýzy, nebo samostatnou, specifickou metodou situační analýzy, která by měla vycházet nejen od samotných manažerů, marketingových pracovníků a auditorů firmy, ale také z hodnocení zákazníků, dodavatelů, konkurentů a v neposlední řadě také zaměstnanců.

Dle Karlíčka (2013) je nutné nebrat při realizaci SWOT analýzy v potaz příliš mnoho faktorů. SWOT analýza by měla být přehledná, měly by být zvoleny pouze nejdůležitější faktory. Pouze popis stávajícího stavu není žádoucí, důraz by měl být kladen především na trendy, které jsou velice důležité pro strategické plánování.

Specifikace jednotlivých prvků SWOT analýzy je uvedena v tabulce 1:

Tabulka 1: SWOT analýza

Silné stránky (S – strengths) Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě. Za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory firmy (zdroje, schopnosti, dovednosti aj.), které vytvářejí její silnou pozici na trhu. Lze je využít pro určení konkurenční výhody.	Slabé stránky (W – weaknesses) Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které firma nedělá dobře, nebo ty, kterými si ostatní firmy vedou lépe.
Příležitosti (O – opportunities) Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, případně lépe uspokojit zákazníky, a přinést firmě úspěch.	Hrozby (T – threats) Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

Zdroj: Jakubíková 2012, str. 99

Silné a slabé stránky podniku jsou dle Jakubíkové (2012) hodnoceny pomocí vnitropodnikových analýz a hodnoticích systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek může být podkladem klasifikace hodnoticích kritérií nástroj marketingového mixu 4P –

produkt, cena, distribuce, marketingová propagace, eventuálně podrobnější jednotlivé dílčí znaky. Kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik (dotazování, diskuze atd.), je přisouzena hodnota (1-5). Kritéria jsou dále hodnocena pomocí škálování. Obvykle se používá škála v rozmezí -10 a +10, přičemž 0 znamená, že je kritérium neutrální, není tedy zařazeno ani mezi silné, ani mezi slabé stránky. Firma na základě tohoto hodnocení získává základní přehled o svých silných a slabých stránkách. Po doplnění o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb firma poměřuje schopnost vyvíjet a vyrábět produkty a financovat podnikatelské záměry. Analýza příležitostí a hrozeb může být provedena na základě tzv. PEST analýzy.

2.3 PEST analýza

PEST analýza je analýzou výlučně vnějšího prostředí podniku:

P – politického, E – ekonomického, S – sociálního a T – technologického.

Politické prostředí se zabývá problematikou stability politické scény (tj. frekvence výměny vlády), která má přímý dopad na stabilitu legislativního rámce například omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání různých skupin občanů, ekologická legislativa, atd. Sledovány jsou všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, v níž firma působí (Vašítková, 2008).

Ekonomické prostředí je podle Vašítkové (2008) důležité pro odhad ceny pracovní síly i odhad cen produktů a služeb. Sledován je převážně ekonomický růst, pohyb inflace, pohyblivost výše daní, ale také stabilita měny a návaznost jejího kurzu na zahraniční kurz, zavedení eura.

Sociální prostředí řeší demografické ukazatele, trendy životního stylu, vzdělávání, vnímání reklamy atd. (Dasgupta, 2011).

Technologické prostředí se zabývá otázkami infrastruktury. Částečně do této kategorie spadá také oblast práva, souhrnně nazývaná jako duševní vlastnictví, a oblast ekologie (Dasgupta, 2011).

PEST analýza je součástí strategického managementu. Vedení firmy se touto analýzou začíná zabývat v případě rozhodování o dlouhodobém strategickém záměru nebo plánované realizace velkého projektu. PEST analýza není na rozdíl od SWOT analýzy využívána příliš často. Může však být založena na maximálním množství nezávislých faktorů. Podstatou PEST analýzy je dokonalé zachycení všech klíčových rizikových nebo zpeněžitelných faktorů. PEST analýza bývá často rozšířena o L – legislativní a E – ekologické prostředí, potom je nazývána PESTLE analýzou (Zikmund, 2010).

Další z analýz, kterou může podnik při tvorbě nové marketingové strategie využít, je benchmarking.

2.4 Benchmarking

Benchmarking spočívá v seznámení s činností firmy, jejím stanovením a pozicí na trhu. Následně je provedeno srovnání s ostatními nejlepšími organizacemi (z hlediska zdrojů a faktorů úspěchu i z pohledu výsledků). Na základě výsledků jsou odstraněny slabiny firmy a pozornost je zaměřena na podporu jejích silných stránek (Palatková, 2011).

2.5 Strategická a taktická gap analýza

Strategická a taktická gap analýza je založena primárně na identifikaci nových obchodních příležitostí na základě „mezer“ v situaci, kdy podnik není schopen plnit ekonomické cíle. Pro vyplnění mezery je nutné využít marketingového mixu nebo strategie. Strategická a taktická gap analýza bývá používána například pro zvýšení obsazenosti ubytovací kapacity (Palatková, 2011).

V oblasti ubytovacích zařízení je nabídka tvořena službami a zbožím. Nabídku lze rozdělit do dvou skupin, a to na normativní, předepsanou standardy, (zařazení ubytovacího zařízení do skupiny a hotelu do třídy) a skutečnou, která zahrnuje služby a zboží nad rámec stanovený standardem. Právě tato skupina často vytváří konkurenceschopnost podniku (Jakubíková, 2012).

Poskytované služby jsou předností hotelu a přispívají k odlišení podniku od konkurence.

3. Konkurence

Konkurence je důležitým faktorem ovlivňujícím marketingové možnosti firmy. Je velmi důležité identifikovat konkurenty a shromáždit o nich co nejvíce informací. Veškeré informace lze analyzovat a následně takto získat výhodu, která v porovnání s konkurenční nabídkou vyústí v lepší uspokojení zákaznických potřeb. Vedení firem proto často porovnávají silné a slabé stránky vlastního podniku se silnými a slabými stránkami svých konkurentů. Pod tlakem konkurence firmy jsou zdokonalovány vlastní produkty, minimalizovány náklady a je volen marketingový mix, který lépe osloví potenciální zákazníky (Jakubíková, 2012).

3.1 Porterova teorie konkurenčních sil

„Porterova analýza pěti sil hodnotí sílu kupujících na daném trhu, sílu prodávajících, hrozbu vstupů, hrozbu substitutů a vyhodnocuje konkurenční prostředí a rivalitu“ (Palatková 2011, s. 42).

Porterovy strategie vycházejí ze situační analýzy založené na analýze okolí, SWOT analýze a na Porterově analýze pěti sil. Konkurenční výhoda firmy může představovat prvenství v nákladech nebo prioritu v diferenciaci produktu (Palatková, 2011).

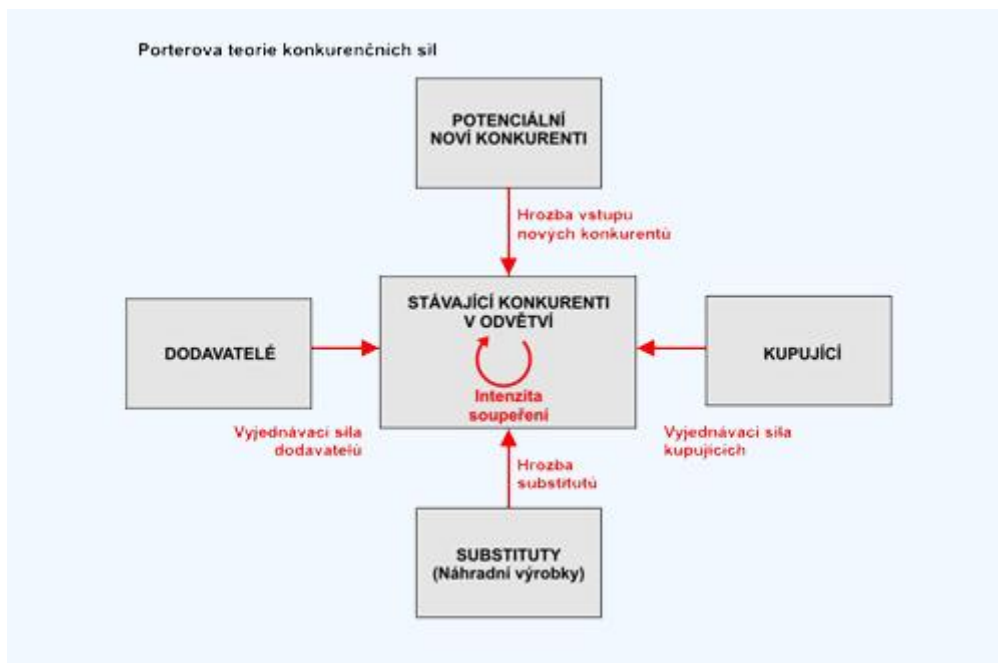
Porterův model slouží k objasnění toho, jak chování a aktivity tržních subjektů ovlivňují jejich ziskovost. Snaží se vysvětlit konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. S rostoucí konkurencí se podnik stává méně ziskový, se slábnoucí konkurencí naopak zisk roste (Synext, 2008).

Každý vývoj, který ovlivňuje ziskovost, přisuzuje Porter faktoru konkurence (viz obrázek 1). Takto definuje pět základních konkurenčních sil:

- Vnitřní rivalita
- Rivalita nových konkurentů
- Rivalita způsobená substitučními produkty
- Rivalita způsobená zákazníky

- Rivalita způsobená dodavateli

Působení jednotlivých sil je znázorněno na obrázku 1.



Obrázek 1: Porterova teorie konkurenčních sil

Zdroj: Synext, 2008

Podle Zikmunda (2011) je nutné při analýze **vnitřní konkurenční rivality** věnovat pozornost rozsahu konkurenčních tlaků na daném trhu, výši nákladů vzniklých při propagaci produktu, konkurenčním výhodám a s nimi spojeným možnostem dalšího rozvoje, dynamice daného trhu a reálné možnosti držet krok s konkurencí. V současné době se firmy musejí při otázce konkurenční rivality bezpodmínečně zabývat i konkurencí „offline“ hráči versus „online“ hráči, lokální hráči versus národní či mezinárodní hráči, atd.

Vstup nových konkurentů na trh je hrozbou především v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, v nichž není zcela znám objem trhu jako celku, nebo v nichž trh rychle roste. Součástí analýzy této síly by měly být klasické mikroekonomické otázky, jako jsou bariéry vstupu na trh, náklady spojené s případným ukončením podnikání, dále pak infrastrukturní a regulační otázky, atd. (Zikmund, 2011).

U **hrozby vzniku substitutů** neboli náhražek může být předmětem cokoliv, co nějakým způsobem nahrazuje zákazníkovi službu nebo produkt, který mu firma poskytuje. Při

analýze této síly jsou, zohledněny otázky věrnosti, kterou vykazují zákazníci značce nebo určitému typu produktu, náchylnosti u hledání substitutů a potažmo spokojenosti se současnou situací (Zikmund, 2011).

Síla kupujících je chápána zejména jejich přímá nebo nepřímá vyjednávací síla o ceně. Zákazník může začít odebírat méně zboží nebo služeb, případně dokonce odejít ke konkurenci. Síla kupujících je tedy od vzniku krize velice důležitým faktorem, který se nevyplácí podceňovat. Zákazníci si velmi dobře uvědomují, že mají pro existenci firmy zásadní význam. V oblasti síly kupujících je zapotřebí informovat se o úrovni unikátnosti produktu, dostupnosti a množství jeho substitutů na trhu a míře informovanosti zákazníků o konkurenčních nabídkách (Palatková, 2011).

Síla dodavatelů je tím vyšší, čím je organizace na dodavatelích závislejší. V některých odvětvích je téměř nulová, naopak v jiných může být silou největší, tedy z pohledu vlivu na složení a cenu produktů. Zásadními otázkami z hlediska síly dodavatelů je například technologická závislost na konkrétních dodavatelích, přítomnost alternativních dodavatelů a míra konkurence mezi dodavateli v dané oblasti (Jakubíková, 2013).

Porterovu analýzu je nutné dělat průběžně, protože na trhu dochází k neustálým změnám.

3.2 Porterovy generické strategie

Jak uvádí ve své publikaci Palatková (2011), Porterův model rozeznává na základě rozsahu konkurence a konkurenčních výhod tři základní teorie (viz obrázek 2).

ROZSAH KONKURENCE		Nízké náklady	Vysoké náklady
	ŠIROKÝ	Strategie VEDOUcíHO POSTAVENí V NÁKLADech	Strategie DIFERENCIACE
	Nízký	Strategie NÁKLADOVÁ PRIORITA	Strategie NIKOVÁ (ohnisko soustředění)

Obrázek 2: Porterovy generické strategie
Zdroj: vlastní dle Palatková, 2011

Nákladová priorita neboli strategie vedoucího postavení v nákladech spočívá v dosažení co nejnižší ceny, a tím získání vysokého tržního podílu. Konkurenceschopnost je založena na nízké cenové úrovni, avšak dlouhodobá realizace není z pohledu organizace udržitelná. Příkladem mohou být některé firmy v asijských státech, ale také některé firmy evropské (např. v Chorvatsku, Bulharsku, Černé Hoře a Ukrajině) Palatková (2011).

Strategie diferenciac je charakterizována odlišením od konkurence různými faktory – stylem, kvalitou, technologií atd. Firma využívá své silné stránky nebo příležitosti. Odlišnost je spojena s kvalitou a vyšší cenou. Strategie diferenciac se uplatňuje v segmentech trhu umožňujících získat vyšší než průměrnou cenu a je typická pro destinace Švýcarsko, Rakousko a Velká Británie (Mallya, 2007).

Pro **nikovou strategii (ohnisko soustředění)** je charakteristická situace nízkého rozsahu konkurence a vysokých nákladů, tzn. možnost prodávat za vyšší cenu (Palatková, 2011).

Konečná strategie je založena na určení strategické konkurenční výhody podniku. Firma jde buď cestou snižování nákladů, nebo silné odlišnosti od konkurence. Neutrální stav je nejhorší možnou variantou. Po stanovení některé ze strategií může vedení podniku přejít k plánování marketingových služeb.

4. Marketing služeb

Jakmile je zvolena odpovídající strategie, je možné začít s plánováním marketingových služeb. Poskytovatelé služeb se musejí zaměřit na specifické problémy daných služeb, aby získali a udrželi konkurenční výhodu. Služby však mají velkou škálu jedinečných charakteristik, které je nutné při návrhu marketingových programů zohlednit (Kotler, 2007).

Těmito charakteristikami jsou: nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost (různorodost), pomíjivost (dočasnost) a neexistence vlastnictví. Každá z těchto charakteristik představuje konkrétní problém a vyžaduje odpovídající strategii.

Dle Kotlera (2007) se oblast marketingu v poslední době rozšířila natolik, že pokrývá nejen výrobní podniky, ale také podniky poskytující služby. Příkladem může být pronájem hotelového pokoje, který v sobě zahrnuje nákup služby.

4.1 Tři typy marketingu v oblasti služeb

Společnosti poskytující služby by se měly zaměřit na zákazníky i na vlastní zaměstnance. Zákazníci v oblasti služeb plní funkci producentů služeb, uživatelů služeb a především nositelů podpory prodeje a zdrojů informací. Zisk firmy jednoznačně souvisí se spokojeností zaměstnanců i zákazníků. Strategie marketingu služeb je zaměřena mimo externí marketing také na interní a interaktivní marketing. Tyto vztahy znázorňuje obrázek 3.

Interní marketing slouží k motivaci zaměstnanců a budování jejich dovedností souvisejících s poskytováním služeb (Kotler, 2007).



Obrázek 3: Tři typy marketingu v oblasti služeb

Zdroj: vlastní dle Kotler, 2007

Jak uvádí Jakubíková (2013), **interní marketing** ovlivňuje každého zaměstnance firmy. Úkolem je zastávat vhodné marketingové zásady, obzvláště ve vedení firmy, které přijímá, zaučuje, vychovává a motivuje schopné zaměstnance, kteří chtějí dobře sloužit zákazníkům i firmě.

Podle Tomka (2004) se interním marketingem rozumí jak maximální uspokojení pracovníkových potřeb, tak aplikace nástrojů marketingového mixu na podnikové vztahy. Nástroje interní marketingové politiky jsou většinou komunikačního charakteru. Strategie zaměřená na zákazníka a konkurenci musí být srozumitelně vysvětlena a sdělena všem pracovníkům firmy. Důležitá je zde především vzájemná výměna informací. Vhodné propojení zaměstnanců s řízením organizace pozitivně ovlivňuje srozumitelnost sdělení informačního toku.

Interní mikroprostředí organizace představují technické, technologické, výrobní a finanční podmínky, které v dané organizaci existují a určují mantinely, v nichž se firma pohybuje (Vašítková, 2008).

Externí marketing představuje trh vně firmy. Jde o klasické úkoly spojené s přípravou, stanovením a tvorbou ceny, distribucí, komunikací a propagací služby zákazníkům (Jakubíková, 2012).

Podle **interaktivní marketingové filozofie** závisí vnímaná kvalita služeb do značné míry na kvalitě interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. Interaktivní marketingová

filozofie se orientuje na spotřebitele a zdůrazňuje očekávanou hodnotu. Úspěch závisí na kompetenci, kvalitě jednotlivců a organizaci účastníků v procesu, a zdůrazňuje zručnost i šikovnost zaměstnanců při styku se zákazníky. Klient posuzuje kvalitu produktu nejen z technické stránky, ale také z hlediska tržní kvality. Tento fakt je pro vedení firmy zásadní (Jurášková, 2012).

4.2 Řízení kvality služeb

Poskytování trvale vyšší kvality služeb než u konkurence je jedním z hlavních způsobů, jak lze filozofii společnosti odlišit od konkurence. Kvalita služeb významně ovlivňuje konkurenční výhodu, která přináší lepší tržby a vyšší zisk. Poskytování kvalitních služeb s sebou přináší vyšší náklady, avšak tato investice se obvykle vyplatí. Větší spokojenost zákazníků znamená více loajálních klientů a vyšší tržby. Hlavním úkolem podniku je překonat zákaznická očekávání, ta plynou z dřívější zkušenosti, z informací z doslechu a z inzerce firmy. Pokud mají klienti pocit, že poskytovaná služba překonala jejich očekávání, mají důvěru k jejímu poskytovateli a službu pravděpodobně znovu využijí. Udržení zákazníků je jedním z nejlepších ukazatelů kvality služby. Pro poskytovatele služeb by mělo být hlavním cílem udržení stávajících zákazníků. Pokud tedy chce firma na trhu služeb uspět, musí vynikat v konkurenční diferenciaci a v řízení kvality a produktivity svých služeb (Kotler, 2007).

V současné době je snahou hoteliérů nabídnout zákazníkům co nejkomplexnější pojetí kvality služeb. Návštěvník vnímá poskytované služby jako svazek (řetězec) služeb a hodnotí kvalitu destinace jako celek. Hodnocení kvality služeb podléhá jak subjektivním vlivům, tak externím vlivům nekontrolovatelným (např. počasí). Palatková (2011) rozeznává tři komponenty v destinaci:

- tzv. hardware (vybavení, funkce, estetika)
- sociokulturní a fyzické prostředí (zdroje, krajina, kultura, zvyky)
- tzv. software (pohostinnost, služby, informační servis)

Kvalita podniku závisí na úrovni jednotlivých komponentů. Její významnou součástí představuje osobní a přímý kontakt návštěvníka a poskytovatele (popřípadě zaměstnance),

který službu nabízí. Personál je jedním z nejdůležitějších článků firmy a patří tedy mezi hlavní prvky marketingového mixu: produkt, cena, propagace, distribuce, u podniku zaměřeného na poskytování služeb je součástí marketingového mixu také personál, prostředí a procesy.

4.3 Marketingový mix

Marketingový mix služeb je sestavován na základě poznání zákazníka, jeho přání a potřeb. Kromě 4 P marketingového přístupu (produkt, cena, propagace a distribuce) musí organizace poskytující služby zvládnout ještě další tři prvky: personál (zaměstnanci), prostředí a procesy.

Personál by měl mít motivaci a potřebné komunikační dovednosti. Kvalita zaměstnanců je dána:

- Pečlivým výběrem a školením
- Interním marketingem
- Využitím praxe a zajištěním profesionálního chování zaměstnanců
- Kontrolou (stížnosti, průzkum spokojenosti zákazníků,...)

Materiální prostředí vyjadřuje jakýsi důkaz o vlastnostech služby. Má mnoho podob, např. vzhled a vybavení interiéru, v němž dochází k poskytování služby. Prvkem kvality služeb může být také vzhled zaměstnanců v podobě typického oděvu personálu (Vašítková, 2008).

Procesy jsou faktory kvality služby. Řadí se mezi ně postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy a činnosti, pomocí nichž je služba poskytována zákazníkovi.

V dnešní době turisté obvykle preferují celkové využití volného času a hledají nové zážitky. Mnohé zákazníky již neuspokojí pouze ubytování v hotelu, naopak hledají a očekávají celkový zážitek. Hotel by tedy měl být vybavený dobře zásobenou prodejnou se suvenýry s tematikou hotelu, stravovacím zařízením nabízejícím vše od nápojů po kompletní menu, popřípadě doplňkovými službami (wellness a fitness centrum). Pro

mnohá rekreační střediska jsou tyto požadavky problémem, avšak tyto služby jsou novým, lukrativním zdrojem příjmu, do nichž se vyplatí investovat (Swarbrooke, 2003).

Z tohoto důvodu je v oblasti hotelnictví důležitá služba **packaging** (balíčky služeb). Obsah balíčku musí odpovídat jeho ceně, kvalita jeho jednotlivých složek musí být stejná nebo velmi podobná. Zakoupení balíčku má několik výhod jak pro zákazníka, tak pro poskytovatele této služby.

Výhody balíčků pro zákazníka jsou podle Jakubíkové (2012) následující:

- větší pohodlí
- větší hospodárnost
- bezpodmínečné zajištění trvalé kvality
- uspokojování specializovaných zájmů
- nová dimenze cestování a stravování mimo domov

Výhody balíčků pro organizátory jsou tyto:

- zvyšování poptávky v době mimo sezónu
- zvýšení přitažlivosti pro specifické cílové trhy
- atraktivnost pro nové cílové trhy
- snazší předpovídání vývoje podnikání a zlepšení efektivnosti
- využívání komplementárních zařízení, atraktivit a společenských událostí
- možnost flexibilního využití nových trendů
- zvýšení tržby na jednoho zákazníka a prodloužení délky pobytu
- vztahy s veřejností a hodnota publicity jednotlivých balíčků
- rostoucí spokojenost zákazníka (Jakubíková, 2012)

Základem balíčku v oblasti cestovního ruchu bývá ubytování (je samozřejmostí při vícedenním pobytu). Do balíčků jsou přidávány další služby - stravování a využití aktivit, které lze v hotelu provozovat (např. wellness centrum, billiard, bowling,...).

Na základě balíčkových služeb existuje mezi hotely nový trend, který spočívá v budování zařízení pro využití volného času (fitness centrum, wellness centrum, bowling, herna, atd.).

Tato skutečnost je zásadní pro přilákání dvou odlišných skupin zákazníků, a to víkendových rekreantů a jedinců na služebních a obchodních cestách, kteří hotel navštěvují v průběhu týdne (Swarbrooke, 2003).

Dalším trendem ovlivňujícím firmy poskytující služby je hledání slev ze strany zákazníků – velký význam pro zvyšování návštěvnosti hotelů mají v poslední době **slevové portály**.

Jak uvádí Swarbrooke (2003), recese nutí organizace nabízet slevy, které přilákají zákazníky a udrží je i v budoucnu. Vyhledávání slevových nabídek je aktuálním trendem, klienti hotelů nabídky využívají bez ohledu na výši peněžních prostředků, kterými disponují. Zákazníci si navykli na hledání slevových balíčků, slevy a smlouvání se staly součástí jejich myšlení. Toto smýšlení může mít negativní vliv na cestovní ruch, využití volného času a ubytovací a stravovací služby, které obvykle slevy neposkytovaly z důvodu negativního vlivu na výsledný zisk a kvalitu služeb.

Dnešní situace je ovšem odlišná. Slevové portály, na nichž mnozí hoteliéři nabízejí pobytové vouchery, slouží jako podpora prodeje a patří mezi hlavní propagační materiály hotelu. Poptávka po službě zveřejněné na slevovém portálu značně stoupá. Prezentace firmy na slevovém portálu je však relativně finančně náročná, vlastníci slevových portálů si kalkulují nemalé provize za zprostředkování prodeje.

Dle Gálíka (2012) jsou slevové portály prostorem, v němž působí informační sociální vliv, který má dopad na každého jedince. Ten reaguje například na informaci o počtu prodaných kuponů nebo na dobu, po kterou bude nabídka inzerována. Číslo prodaných voucherů signalizuje přitažlivost slevy pro ostatní zákazníky. Motivace člověka ke koupi prostřednictvím časového a kvantitativního omezení je vysoká a velice zajímavá. Pokud zákazník přihlédne zároveň k výši poskytnuté slevy, obvykle následně slevový balíček zakoupí. Tuto prodejní strategii využívá také Hotel Lesana.

5. Charakteristika Hotelu Lesana

Hotel Lesana se nachází v klidném prostředí vzdáleném 1,5 km od centra Špindlerova Mlýna. Hotel je vybaven moderním wellness centrem s krytým bazénem. Wellness centrum disponuje bazénem s protiproudem, vyhřívanými lavicemi z přírodního kamene, vířivkou, finskou saunou, párou, soláriem a dětským bazénkem s vodopádem. V areálu hotelu je možné využít také nabídku masáží. Wellness centrum je mezi návštěvníky velice oblíbené, rádi sem chodí relaxovat. Vybudování wellness komplexu přispělo ke zvýšení návštěvnosti hotelu, a tedy většímu finančnímu zisku z hotelnictví.

Wellness služby patří k žádaným aktivitám, které vyhledávají všechny věkové kategorie. Za odpočinkem a relaxací přijíždějí do hotelu mladé generace, rodiny s dětmi i senioři. Konkurence hotelů s podobnými službami je ve Špindlerově Mlýně vysoká. Wellness služby klientům nabízí například Hotel Praha nebo Hotel VZ Bedřichov, který je od Hotelu Lesana vzdálen cca 1 km.

5.1 Specifikace podniku

Hotel Lesana je ideálním místem pro strávení příjemné dovolené v kterémkoliv ročním období. Hotel je vhodným výchozím bodem pro turistiku i lyžování v celých Krkonoších. Objekt byl postaven a zkolaudován v roce 1988. Nejprve sloužil jako ubytovna pro lesní dělníky, v roce 2005 se změnil majitel a na podzim roku 2006 byl objekt kompletně zrekonstruován. Hotel nyní disponuje nově vybavenými, moderními pokoji. V oblasti cestovního ruchu si již několik let úspěšně buduje svou pozici.

Hotel má k dispozici pokoje o různých velikostech, návštěvníci se mohou ubytovat ve 37 dvou až šestilůžkových pokojích s možností přistýlky. Celková kapacita hotelu je až 150 lůžek. Všechny pokoje jsou vybaveny dřevěným nábytkem, minibarem, telefonem, trezorem a satelitní TV, součástí je vlastní sociální zařízení s moderní koupelnou. Náročným klientům je určeno ubytování v apartmánech 200 a 201, v nichž se nachází elektrická krbová kamna a soukromá sauna.

Parkování je možné zdarma přímo v areálu hotelu. Za poplatek se lze v hotelu ubytovat také se psem. Hotel je monitorován bezpečnostním kamerovým systémem s možností sledování na televizi v každém pokoji.

Hotel Lesana nabízí návštěvníkům tyto **služby**:

- recepce, restaurace
- internet café
- prodej drobného dárkového zboží
- směnárna
- billiard
- playstation 3D room
- dětské chůvičky, ohřívače dětských lahviček
- vysoušeč vlasů – k zapůjčení na recepci
- prodej ŠpindlCard
- pojištění Hotel Storno

K dispozici ubytovaným hostům jsou tři dětské koutky pro děti různého věku, ženám je určeno kosmetické poradenství zdarma. Mimo uvedené standardní služby jsou hostům zajišťovány také služby individuální (objednání taxi služby, praní a žehlení prádla, drobné úpravy oděvů atd.).

V letním období mohou hosté hotelu využít půjčovnu horských kol, v zimě je pro zájemce zajištěna lyžařská škola a půjčovna lyžařského vybavení. Lyžařský vleč pro děti se nachází v blízkosti budovy hotelu, v případě zájmu lze k výuce dětí v lyžařské školce dokoupit také oběd v hotelové restauraci.

V útulné, stylové, dřevem obložené restauraci s krbem si lze vybírat pokrmy české i mezinárodní kuchyně. Oblíbeným místem k odpočinku po dnu stráveném na horách je také hotelový bar. V letních měsících je k dispozici posezení na přilehlé venkovní terase s výhledem do přírody.

Restauraci s barem a patrovou galerií (oddělená část pro 30 osob) je možné pronajmout firmám i organizovaným skupinám k uspořádání školení, firemních prezentací či k soukromým oslavám.

Zájemci o ubytování v hotelu mohou volit pobyt se snídaní, polopenzí nebo plnou penzí. Snídaně a večeře se podávají formou švédských stolů, obědy hosté vybírají z menu. Snídaní, polopenzí i plnou penzi mohou zakoupit také jedinci, kteří v hotelu nejsou ubytováni. Stravování v hotelové restauraci je umožněno i široké veřejnosti.

Údaje z hotelového systému HotelTime ukazují počty osob, které si k ubytování v období 1. 1. 2013 až 1. 1. 2014 objednali snídaní, oběd a večeři. Hotelový systém HotelTime pracovníci hotelu denně využívají k provádění rezervací. Veškeré statistické informace týkající se fungování hotelu a klientely lze získat z tohoto hotelového systému. Vedení hotelu i jeho pracovníci jsou s programem HotelTime velice spokojeni, i když je zdrojem nemalých finančních nákladů. V tabulce 2 je přehledně uvedeno využití **typu stravy** klienty za rok 2013.

Tabulka 2: Počty stravování v období 1. 1. 2013 až 1. 1. 2014

Druh stravování	Počty celkem
Snídaně	28 698
Oběd	4 141
Večeře	27 234

Zdroj: Data Hotelu Lesana

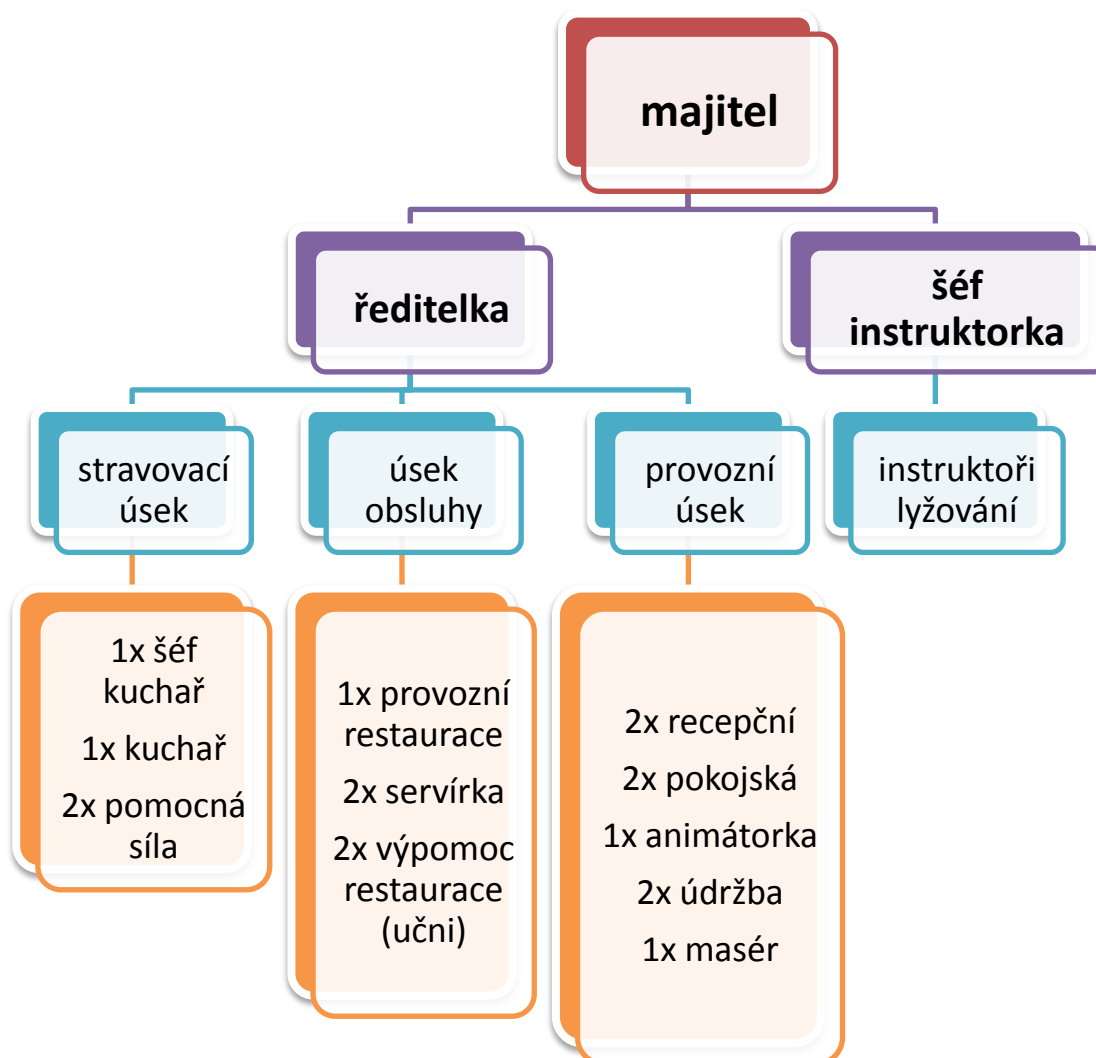
Z tabulky je patrný obecný stav stravování v hotelu v roce 2013. Jako slabá stránka je vnímáno malé množství podávaných obědů, na tuto skutečnost by měl být kladen velký důraz. Pro zvýšení nárůstu odebraných obědů by měla být zvýšena propagace plné penze.

Dodatečnou informací je uvedení tržby za polopenzí – celkový zisk z polopenze v období 1. 1. 2013 až 1. 1. 2014 byl ve výši 5 043 954 Kč bez DPH. Hlavní příjmy hotelu jsou tedy z úseku restaurace a ubytovacího úseku. Doplnkovým ziskem jsou služby komplexu wellness.

Přestože je hotel velkým objektem a disponuje mnoha pokoji, organizační struktura hotelu je jednoduchá a počet zaměstnaných osob není příliš vysoký.

5.2 Organizační struktura hotelu

Organizační struktura hotelu je znázorněna na obrázku 4.



Obrázek 4: Organizační struktura Hotelu Lesana
Zdroj: Vlastní

Vedení hotelu má na starosti jeho ředitelka společně s majitelem hotelu. Do oblasti působnosti ředitelky spadají jednotlivé úseky, které jsou vzájemně propojené. Šéf instruktorka a instruktoři lyžování jsou v hotelu zaměstnáni pouze v zimní sezóně. Jak je z příloženého obrázku patrné, v organizační struktuře podniku je nedostačující počet pracovníků. V hotelu podobné velikosti by standardně mělo být zaměstnáno více osob, nicméně stávající počet zaměstnanců je volbou majitele hotelu z důvodu úsporných

opatření. Zaměstnanci i v takto nízkém počtu zodpovědně uspokojují potřeby zákazníků a zajišťují hostům maximální pohodlí. Zpětnou vazbou jsou pro vedení hotelu převažující pozitivní recenze na webových stránkách hotelu.

5.3 Cílový trh

Vedení Hotelu Lesana zaměřilo svou nabídku služeb spíše na individuálního klienta než na velké skupiny. Cílovým klientem je jedinec, který preferuje mírně aktivní pobyt v klidném prostředí Krkonošského národního parku. V této oblasti se nachází mnoho přírodních památek, široké možnosti vyžití mají v okolí hotelu pěší turisté i cyklisté. Zacílení na individuální klienty vychází převážně z nabídky programu dle ročního období.

V letním období se vedení hotelu zaměřuje na nabídku ubytování pro rodiny s dětmi. Na webových stránkách hotelu je možné najít nabídku na **letní rekreaci** v podobě exkluzivních pobytových balíčků pro rodiny s dětmi, které mají do určitého věku ubytování na hotelu zdarma. Stálí klienti hotelu mají nárok na využití 10% věrnostní slevy. Dětem jsou v hotelu k dispozici 3 dětské koutky s vybavením, v jednom z nich působí animátorka, která děti pohlídá. I tato služba je zdarma a je součástí pobytového balíčku. K hotelu patří dětská skákací trampolína a dětský venkovní bazének, využití těchto aktivit je bezplatné. Dětské hřiště je vzdáleno přibližně 200 metrů od hotelu. V letní sezóně je tedy snahou zcela naplnit kapacitu hotelu a obsadit ho stálými zákazníky s důrazem na rodiny s dětmi.

Mimo sezónu, v jarním a podzimním období, jsou obvykle ve větší míře zveřejňovány speciální nabídky na ubytování včetně polopenze, s možností využití wellness a ostatních služeb. Mimosezónní nabídka je pravidelně uveřejňována na slevových portálech, díky nimž bývá hotel hojně obsazený i v tomto období. Vouchery kupují klienti pro osobní rekreaci, velmi často také jako dárek k různým příležitostem. Slevové portály mají velký potenciál, dokážou oslovit široký okruh zájemců, čehož vedení hotelu často využívá. Prostřednictvím portálů zaměřených na zprostředkování prodeje pobytových balíčků jsou stále častěji oslovováni také senioři.

Senioři jsou z hlediska cestovního ruchu zajímavou kategorií. Z dat Eurostatu vyplývá, že mezi lety 2006 a 2011 (tedy v období krize cestovního ruchu), byla věková skupina osob nad 65 let jednou z mála, jejíž chování na trhu cestovního ruchu nebylo krizí příliš ovlivněno. V tomto období klesl celkový počet turistů ve všech věkových skupinách mimo osoby starší 65 let. V roce 2011 se počet seniorů v cestovním ruchu zvýšil o 10 %, uskutečněno bylo o 23 % více přenocování než v období před pěti lety. Cestovní výdaje seniorů vzrostly o 33 %, a tvořily tak 20 % všech výdajů Evropanů na cestovní ruch (ve srovnání s 15 % v roce 2006). V Evropské unii je podle odhadů téměř 30 % populace starší 65 let. Senioři tedy jsou a budou významnou skupinou návštěvníků, na něž je žádoucí cílit nabídky pobytů (Vančura, 2013).

Slevové vouchery na pobyt v hotelu jsou obvykle určeny dvěma osobám na dvě noci. Klienti tuto standardní délku pobytu preferují (o zkracování doby pobytu informuje také Český statistický úřad (dále ČSÚ)), nicméně pro pracovníky hotelu je krátký pobyt komplikovanější než pobyt na více dnů. Recepční přijímají každodenně mnoho rezervací, musejí hosty pravidelně registrovat, sdělovat jim veškeré důležité informace atd. Tento proces se pravidelně opakuje, což může mít za následek větší vyčerpání a únavu recepčních. Jako východisko lze navrhnout přijetí další pracovní síly a vytvoření tak rezervačního oddělení, popřípadě motivaci stávajících zaměstnanců ve formě vyšší finanční odměny.

Krátkodobé pobyty jsou komplikací také pro ubytovací úsek. Pokojské každý třetí den kompletně uklízejí celé pokoje a chystají je na nový check-in. Z důvodu pracovního vytížení není možné vždy odvést absolutně kvalitní práci. Výsledkem mohou být stížnosti hostů na nedostatečný úklid. Mimo přípravy nových pokojů a pravidelných každodenních úklidů obsazených pokojů je nezbytný úklid společných hotelových prostorů a komplexu wellness. Při krátkých pobytech je rychleji opotřebováno vybavení pokojů, takže je nutný častější zásah údržbáře. Rychle se měnící obsazení pokojů a střídání hostů přispívá ke snižování kvality vybavenosti hotelového pokoje. Jelikož je ovšem žádoucí udržet standard tříhvězdičkového hotelu, musí se také veškeré pokoje udržovat v bezchybném stavu.

Vedení hotelu se snaží stabilizovat, popřípadě snižovat náklady na zaměstnance, navýšení počtu pracovníků tedy není v daný okamžik reálné. Při takto jednoduché organizační

strukturu hotelu, nedostatečnému počtu zaměstnanců a velké fluktuaci hostů je pak ovšem znatelná přepracovanost a únava pracovníků.

Další možností obsazení kapacity hotelu mimo sezónu je ubytování skupin (firemní akce, školení či zájezdy škol atp.). Díky návštěvám studentů z Dánska a spoluprací s Prague British School a dalšími středními školami se obvykle daří volnou kapacitu hotelu vykrýt. Vedení hotelu také povolilo ubytování škol v přírodě, mateřských školiček a kurzů ekologických soustředění, přestože jsou určité obavy z poničení vybavení pokojů. Pokud se ovšem individuální host setká v hotelu s většími skupinami, může dojít ke konfliktu (stížnost na hluk a neukázněnost skupin). Při rezervaci je vhodné toto reflektovat a klienta hotelu na tuto skutečnost včas upozornit. Ten podle svého uvážení skupinu akceptuje, případně termín rezervace změní. Spolupráce se školami má pro hotel pozitivní přínos. Pokud se studentovi pobyt na hotelu líbil, je zde šance, že následně na rekreaci přijede individuálně s rodinou.

V zimní sezóně se marketing hotelu zaměřuje na cizince a skupiny mladších obyvatel. Častými návštěvníky hotelu jsou v zimním období také rodiny ze střední a vyšší vrstvy, s vyšším příjmem a vyšším rodinným rozpočtem, které jezdí trávit prázdniny na hory. Tento fakt ovlivňuje stanovení ceny ubytování a **cenovou politiku** vedení hotelu.

Cena za ubytování v zimním období je standardně vyšší než v sezóně letní a v období mimo sezónu. Podrobný přehled cen za ubytování v jednotlivých obdobích je uveden v následující tabulce 3.

Tabulka 3: Ceník ubytování Hotelu Lesana na rok 2013/2014

Termín	Cena CZK	Cena EUR
1. 12.-21. 12. 2013	600 Kč	23 €
22. 12.-28. 12. 2013	990 Kč	38 €
29. 12.-4. 1. 2014	1 450 Kč	63 €
5. 1.-31. 1. 2014	790 Kč	31 €
1. 2.-18. 2. 2014	800 Kč	31 €
19. 2.-28. 2. 2014	1 200 Kč	46 €
1. 3.-31. 3. 2014	750 Kč	29 €
1. 4.-30. 6. 2014	430 Kč	16 €
1. 7.-31. 8. 2014	540 Kč	20 €
1. 9.-30. 11. 2014	430 Kč	16 €

Zdroj: Data Hotelu Lesana

Uvedené ceny jsou platné pro jednu osobu za jednu noc včetně snídaně (DPH zahrnuto). Jak je z ceníku patrné, nejvyšší cena je za ubytování v období Vánoc a Silvestra. Poptávka po ubytování je v tomto období natolik vysoká, že i přes výrazně vyšší ceny ubytování mají klienti o pobyt velký zájem. Kapacita hotelu je v tomto období každoročně zcela vyčerpána. Vysoké ceny za ubytování jsou stanoveny také pro únor, v němž v důsledku prázdnin v Německu a v Nizozemí opět výrazně stoupá poptávka ze strany klientů.

O stanovení výše cen rozhoduje majitel hotelu společně s jeho ředitelkou. Mezi nejvýznamnější faktory ovlivňující určení ceny za poskytovanou službu patří reálné náklady, požadovaná výše zisku, konkurence, očekávání a poptávka zákazníků. Cena by měla být stanovena jako kompromis mezi požadavky vedení hotelu a jeho zákazníky. Součástí cenové politiky jsou mimo ceny také další nástroje (slevy a výhody), které jsou významnou složkou marketingové strategie.

6. Tvorba marketingové strategie

Jasně definované, měřitelné a srozumitelné **podnikové cíle**, jsou stanoveny především s ohledem na maximalizaci zisku a návštěvnosti hotelu. Vedení a zaměstnanci se svou činností snaží přispět k tomu, aby se host v hotelu cítil příjemně a v budoucnu se do něj vrátil. Ke spokojenosti klientů přispěje také plánované obnovení vybavení pokojů a rekonstrukce prostoru recepce.

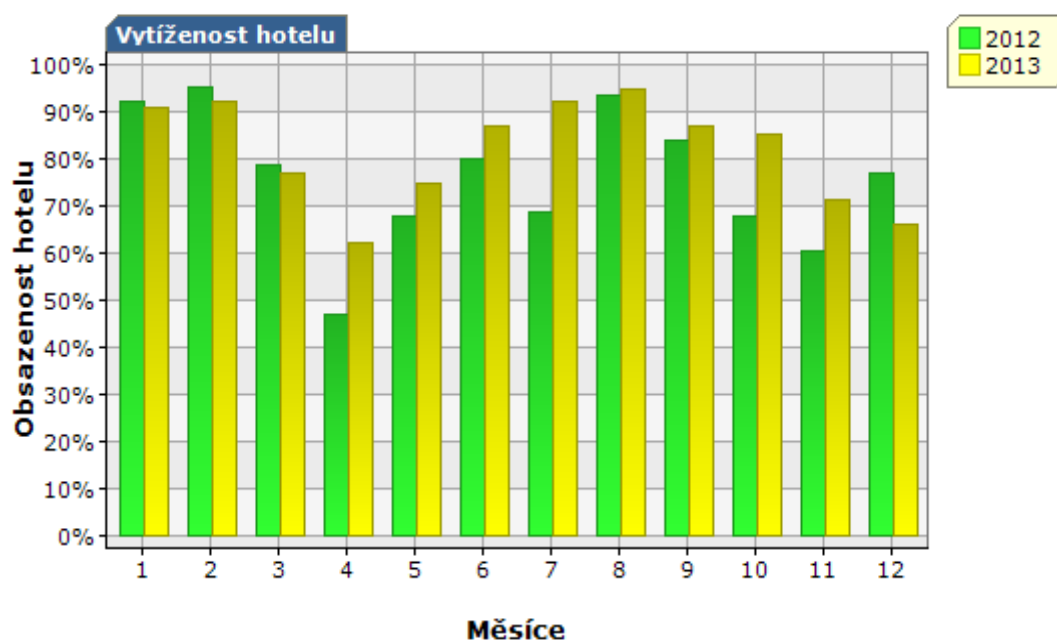
Vedení hotelu se pokusí zůstat u stávajících marží, zdražování ubytování proběhne pouze na minimální úrovni dle poměru s hlavními náklady (energie, mzdy, suroviny). Budoucí investice do obnovy hotelu musí být pečlivě zvážena, trendem je šetření firem a nárůst počtu klientů pouze v případě nabízené slevové akce.

6.1 Strategická analýza podnikových dat

Strategická analýza podnikových dat se zaměřuje na analýzu vytíženosti hotelu a analýzu národnosti ubytovaných klientů.

Výhodou Hotelu Lesana je široká nabídka služeb, které jsou určeny pro hosty všech generací. V letním období je hotel především místem odpočinku pro rodiny s dětmi, k dispozici jsou dětské koutky s animátorkou. Hotel je také oblíbeným místem pro zamilované páry, které si mohou plně užívat klid a relaxaci v komplexu wellness. Krásné prostředí krkonošských hor je lákadlem pro vášnivé sportovce, kteří mohou v okolí hotelu provozovat jak zimní, tak letní sporty. Z výše uvedeného je patrné, že hotel je přizpůsoben všem věkovým kategoriím, a umožňuje tedy oslovit a uspokojit široký okruh zákazníků. Vedení hotelu se ovšem musí neustále aktivně podílet na udržení zájmu klientů a pružně reagovat na změny trhu (ekonomické i sociální) a přizpůsobovat se jim. Nedostatečné reflektování společenského dění a požadavků veřejnosti by mohlo negativně ovlivnit zájem klientů, a následně přispět k poklesu návštěvnosti hotelu.

Analýze vytíženosti hotelu v jednotlivých letech je věnována následující část. Vytíženost hotelu s porovnáním let 2012 a 2013 je graficky znázorněna na obrázku 5.



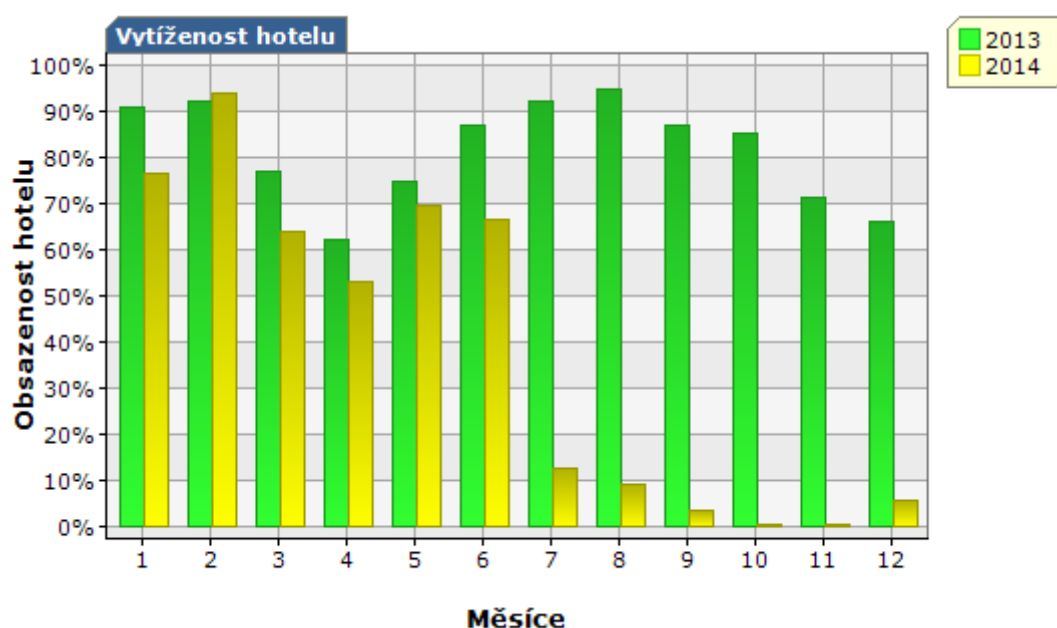
Obrázek 5: Vytíženost Hotelu Lesana v letech 2012 a 2013.

Zdroj: Data z hotelového systému HotelTime

V prvním čtvrtletí roku 2012 byl hotel obsazen ve větší míře, v dubnu nastal zvrat, kdy došlo ke snížení celkového počtu hostů ubytovaných v hotelu. Ve stejném období o rok později bylo v hotelu ubytováno více hostů než v roce 2012, až do prosince 2013 tento stav setrval. Z porovnání obsazenosti hotelu v uvedených dvou letech je zřejmá vyšší vytíženost hotelu v roce 2013.

Tuto skutečnost lze potvrdit na základě informací z ČSÚ. Do hromadných ubytovacích zařízení přijelo ve sledovaném období (rok 2013) celkem 2 900 000 hostů, což meziročně představovalo zvýšení o 3,9 %. V celkovém srovnání navštívilo v roce 2013 hromadná ubytovací zařízení o 4,7 % více osob než v roce předchozím (Mikula, 2014).

Míru vytíženosti hotelu v roce 2014 ve srovnání s rokem 2013 ilustruje obrázek 6.



Obrázek 6: Vytíženost Hotelu Lesana v letech 2013 a 2014.

Zdroj: Data z hotelového systému HotelTime

Z obrázku 6 je zřejmé, že v prvním měsíci roku 2013 byl hotel více vytížený, v únoru se tento stav obrátil a obsazenost hotelu byla vyšší v roce 2014. Z dostupných dat je patrné vyšší množství ubytovaných hostů v roce 2013, nicméně vytíženost druhé poloviny roku 2014 lze prozatím pouze odhadovat s ohledem na přijímané rezervace.

Obecně lze považovat vytíženost hotelu v zimním období v roce 2013 za úspěšnější. Významným faktorem ovlivňujícím nižší obsazenost hotelu na počátku roku 2014 byly nedostatečně kvalitní klimatické podmínky. V roce 2013 byla zimní sezóna ukončena k 1. 5. 2013, konec letošní sezóny byl stanoven již k 1. 4. 2014. V celkovém zhodnocení vytíženosti hotelu za rok 2014 lze tedy v porovnání s rokem předchozím očekávat nižší počet ubytovaných hostů.

Výsledky detailnější analýzy vytíženosti hotelu v porovnání s předešlými lety jsou zaznamenány v tabulce 4:

Tabulka 4: Analýza vytiženosti hotelu ve třech po sobě jdoucích obdobích

Ukazatel/období	1. 1. 2012-31. 12. 2012	1. 1. 2013-31. 12. 2013	1. 1. 2014-31. 12. 2014
Obsazených pokojů	10 319	10 743	5 512
Obsazených lůžek/přistýlek	26 156/1 280	26 836/1 381	14 297/1 049
Celkem osob	27 436	28 217	15 346
Průměrně osob/pokoj	2,66	2,63	2,78
Obsazenost pokojů	76,2 %	82,25 %	40,81 %
Obsazenost pevných lůžek	62,14 %	65,93 %	33,02 %

Zdroj: Data z hotelového systému HotelTime

V roce 2013 se v hotelu ubytovalo přibližně 28 000 hostů. Nejčastěji byly obsazovány pokoje dvoulůžkové a třílůžkové. Z hlediska vytiženosti hotelu lze za nejúspěšnější považovat rok 2013.

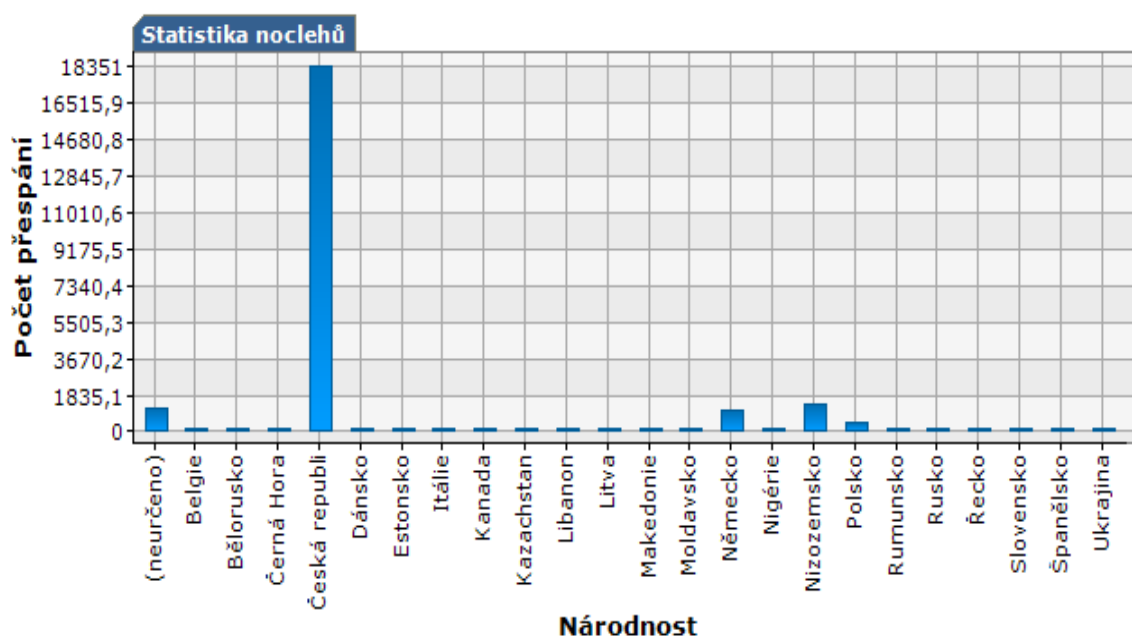
Vlivem proměny životního stylu obyvatel České republiky lze v budoucnu očekávat snížení poptávky po ubytování v Hotelu Lesana. Podle informací z ČSÚ u českých klientů vzrůstá obliba pětihvězdičkových hotelů. V roce 2000 se v kategorii pětihvězdičkových hotelů ubytovalo přibližně 30 000 Čechů, v roce 2012 jich bylo více než 90 000. Za poslední tři roky se poptávka po ubytování v pětihvězdičkových hotelech zvýšila přibližně o 20 % (Vančura, 2013).

Za příčinu této skutečnosti lze pravděpodobně považovat zvýšení počtu konkurenčních zařízení a s nimi spojeným tlakem na cenu nabízených služeb. Vlivem snížení cen se tato luxusní zařízení stávají přístupnější širší klientele. Dalším faktorem vzrůstající obliby vícehvězdičkových hotelů může být také posun v životní úrovni a preferencích obyvatel České republiky. Kapacita pětihvězdičkových hotelů podle statistik roste, nabídka ubytování v těchto zařízeních se v posledních dvanácti let zvýšila více než pětikrát. Každý rok je zahájen provoz průměrně tří až čtyř luxusních hotelů. Nejvyšší konkurence ovšem stále je mezi tříhvězdičkovými hotely, které v České republice mezi ubytovacími zařízeními převažují. Každoročně je otevřeno několik desítek nových hotelů tohoto typu, od roku 2000 jich vzniklo více než čtyři sta (Vančura, 2013).

Konkurence v oblasti hotelnictví tedy stále stoupá, vedení hotelu by se z tohoto důvodu mělo důrazně zaměřit na marketingovou komunikaci a propagaci hotelových služeb. V současné době je hotel propagován pouze prostřednictvím vlastních internetových stránek. K dispozici nejsou žádné reklamní letáčky (které klienti velice často poptávají),

v případě zájmu klient obdrží pouze vizitku. Využívána není ani rozhlasová reklama, která by mohla vhodně cílit na potenciální klienty. Nedostatečná propagace má za následek problematické oslovení většího počtu zákazníků, dopad na zahraniční klienty je zcela minimální.

Výsledky analýzy národnosti ubytovaných klientů jsou zobrazeny v následujícím obrázku 7. Vedení hotelu cílí marketing především na českou klientelu, což je z obrázku patrné. Údaje znázorňují počet přespání v období 1. 1. 2013 až 1. 1. 2014, tj. za rok 2013, v závislosti na národnosti klientů.



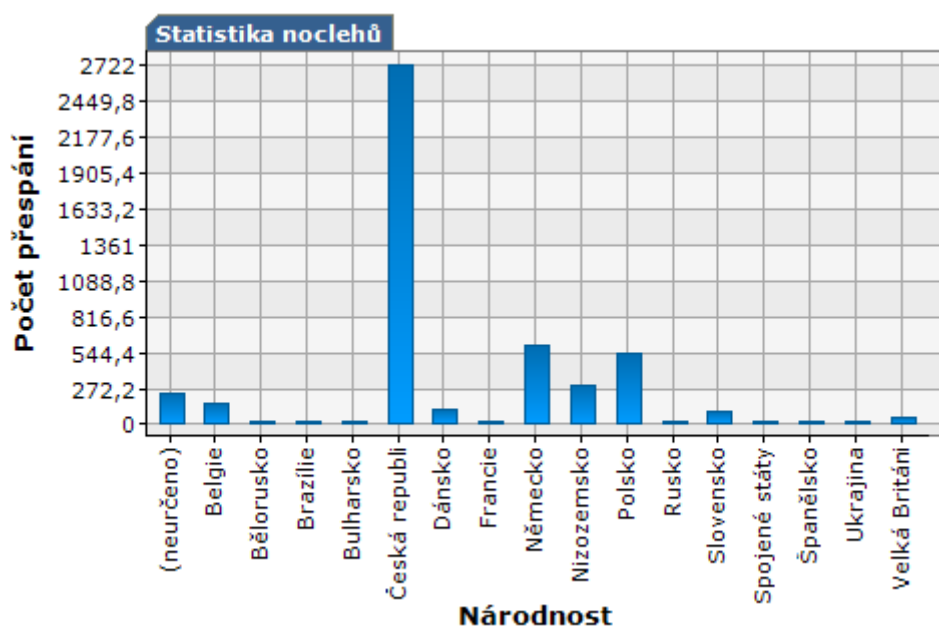
Obrázek 7: Počet přespání v Hotelu Lesana v roce 2013 v závislosti na národnosti hostů
Zdroj: Data z hotelového systému HotelTime

Z obrázku 7 jednoznačně vyplývá naprostá převaha české klientely, v porovnání s ostatními národnostmi. Jak již bylo řečeno, nabízené služby jsou prezentovány převážně na českých webových portálech (seznam.cz, slevové portály, atd.) a sociálních sítích (Facebook). Stálým klientům je určena 10% věrnostní sleva na opakovaný pobyt, spokojení klienti se do hotelu pravidelně vrací. Při evidenci klienta do hotelového systému požaduje recepční kontakt (obvykle emailovou adresu), na který jsou zájemcům pravidelně zasílány nové nabídky na ubytování s akční cenou. Díky tomuto mechanismu lze opakovaně cílit na konkrétní klienty. V případě nespokojenosti ze strany klientů je kontakt

vymazán, aby nedocházelo k zasílání nežádoucích nabídek. Vliv nedostatečné propagace hotelu v zahraničí je výrazný, zahraniční hosté jsou v hotelu spíše výjimkou.

Hotel je prezentován na mezinárodních internetových stránkách booking.com, které usnadňují výběr ubytovacího zařízení v konkrétní destinaci a umožňují provedení rezervace ubytování. Na webových stránkách hotelu lze nastavit překlad obsahu do různých jazykových mutací. Vedení hotelu spolupracuje s holandskou firmou Tsjecho Reizen, která se stará o propagaci hotelu v Holandsku. Díky této spolupráci se nabídka hotelu dostane do povědomí alespoň některých zahraničních klientů (a potenciálních hostů).

Na přelomu roku 2013 a 2014 vzrostl počet turistů z Polska, kteří se v hotelu ubytovali. Vyšší počet polských klientů je graficky znázorněn v obrázku 8.



Obrázek 8: Počet přespání v Hotelu Lesana v období 1. 1. 2014 až 1. 4. 2014 v závislosti na národnosti klientů

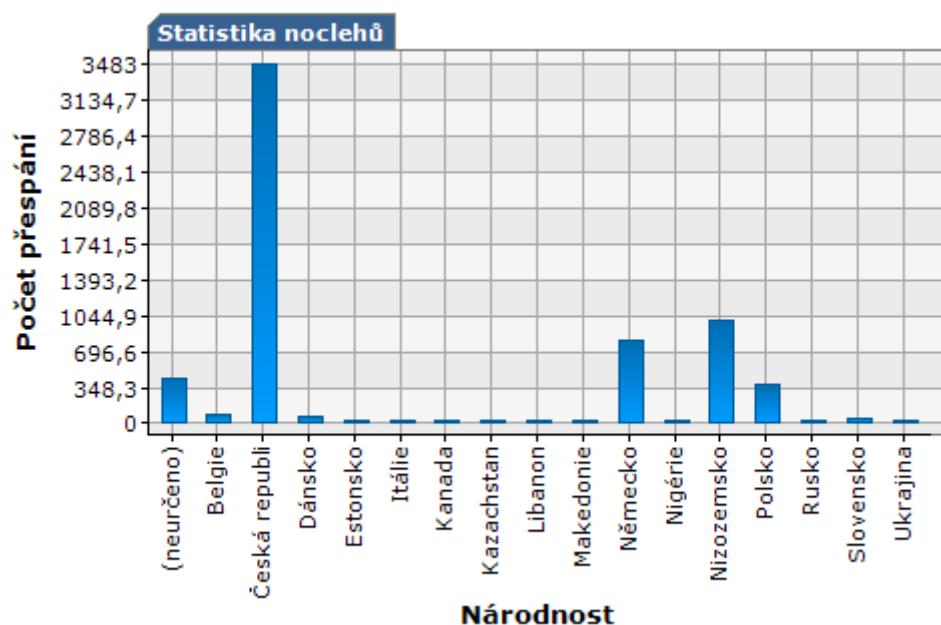
Zdroj: Data z hotelového systému HotelTime

Rozložení poměru národností osob ubytovaných v hotelu za období 1. 1. 2014 až 1. 4. 2014 je následující:

- 55 % česká klientela

- 14 % Němci
- 13 % Poláci
- 9 % Nizozemci
- 9 % ostatní

Obrázek 9 znázorňuje národnosti hostů hotelu v období 1. 1. 2013 až 1. 4. 2013.



Obrázek 9: Počet přespání v Hotelu Lesana v období 1. 1. 2013 až 1. 4. 2013 v závislosti na národnosti klientů

Zdroj: Data z hotelového systému HotelTime

Rozložení poměru národností osob ubytovaných v hotelu za období 1. 1. 2013 až 1. 4. 2013 je následující:

- 55 % česká klientela
- 17 % Nizozemci
- 15 % Němci
- 6 % Poláci
- 7 % ostatní

Z porovnání dvou obrázků vyplývá proměna obsazenosti hotelu na počátku roku 2014 a v zimě roku předchozího. Čeští hosté mezi ubytovanými významně převažují, snížil se počet turistů z Německa, výrazně taktéž ubylo nizozemských klientů hotelu, naopak nárůst návštěvnosti hotelu lze sledovat u hostů z Polska.

Ředitelka hotelu uvádí více příčin vzniku nerovností ve složení návštěvnosti hotelu dle národností klientů. Hotel je orientován převážně na českou klientelu, přizpůsobuje se současnému ekonomickému a hospodářskému stavu. V posledních letech bylo díky tzv. ekonomické krizi zaznamenáno snížení počtu turistů Německa a Nizozemska, kteří aktuálně preferují cesty v rámci svých zemí. Důvodem je snaha oživit ekonomiku cestovního ruchu díky rozvoji domácího cestovního ruchu. Cestování do ostatních evropských zemí včetně České republiky aktuálně není prioritou těchto osob.

Podle údajů z ČSÚ se počet nocí strávených hosty v hromadných ubytovacích zařízeních v zemích Evropské unie za 3. čtvrtletí 2013 meziročně zvýšil o 2 %. Většina zemí zaznamenala nárůst počtu turistů. Vývoj v jednotlivých členských státech byl však rozdílný. Nejvyšší růst byl zaznamenán v Nizozemsku (21,7 %), v dalších zemích se zvýšení počtu přenocování pohybovalo mezi jedním a pěti procenty (např. Německo – 2,3 %). Pokles příjezdů turistů byl zevidován v sedmi analyzovaných zemích, Česká republika byla jednou z nich (–1,9 %) Mikula (2014).

Detailnějším výsledkům spokojenosti hostů hotelu bude věnována pozornost v následující části práce, která se zaměřuje na interpretaci dat získaných z provedeného marketingového výzkumu.

6.2 Marketingový výzkum

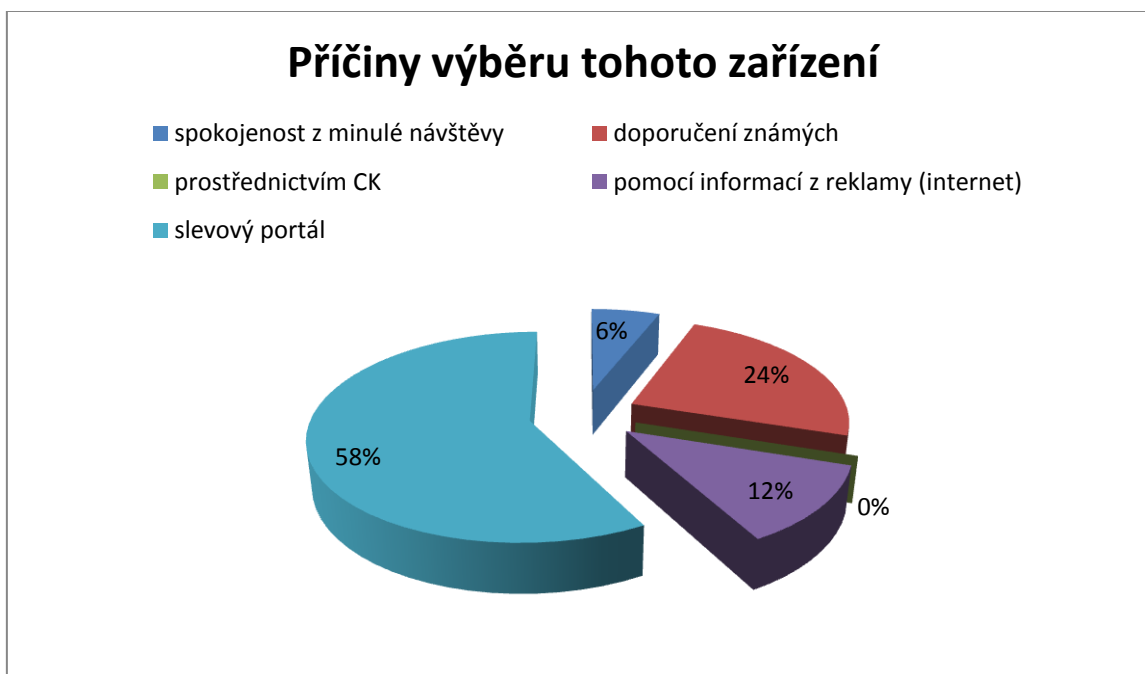
Marketingový výzkum provedený pro účely této práce probíhal pomocí dotazníkového šetření. Dotazováno bylo 50 náhodně vybraných respondentů, kteří na hotelu strávili minimálně jednu noc v období od 1. 10. 2013 do 20. 12. 2013. Výsledky průzkumu nejsou pro práci stěžejní, nicméně získané poznatky poslouží pro případná doporučení.

6.2.1 Analýza příčin výběru Hotelu Lesana návštěvníky

Z důvodu převažující orientace hotelu na českou klientelu byla analýza spokojenosti zákazníka s hotelovými službami provedena pouze na tomto segmentu. Respondenti byli osloveni na základě náhodného výběru, k dispozici tedy nejsou žádné podrobnější informace, které by bylo možné pro daný výzkum využít. Nicméně k provedení analýzy zabývající se spokojeností hosta s pobytem v hotelu nejsou informace tohoto typu důležité. Dotazník byl sestaven z otázek s uzavřeným koncem, které byly formulovány pomocí hodnoticí škály, a otázek otevřených, které byly zcela nestrukturovány. Vzor dotazníku je přiložen do přílohy A.

Pomocí tohoto dotazníku bylo provedeno šetření, na jehož základě budou vyhodnocena získaná data. Z výsledků šetření bude stanoven přehled faktorů spokojenosti zákazníků, uvedeny budou také příčiny vzniku nespokojenosti.

První otázkou byly zjišťovány příčiny výběru Hotelu Lesana. Odpovědi 50 respondentů jsou znázorněny v následujícím obrázku 10.



Obrázek 10: Příčiny výběru Hotelu Lesana návštěvníky
Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti nejčastěji navštívili hotel na základě zakoupení pobytového balíčku, uveřejněného na slevovém portálu. Přes 20 % dotazovaných bylo při výběru ubytovacího zařízení ovlivněno doporučením známých. Hotel navštívili také klienti, kteří informace vyhledali na internetu, a hotel zvolili díky internetové propagaci (12 %). Zanedbatelnou část respondentů tvořili jedinci, kteří do hotelu přijeli opětovně na základě spokojenosti s předchozím pobytem, žádný z oslovených hostů se pro pobyt v hotelu nerozhodl v důsledku propagace přes cestovní kanceláře.

Z odpovědí na první otázku vyplývá, že největší efekt pro volbu hotelu má propagace hotelu na slevových portálech, na nichž lze zakoupit pobytové balíčky za výhodné ceny. Nezanedbatelné bylo také množství ubytovaných, kteří si hotel zvolili na doporučení známých. Vedení hotelu tímto získává velice pozitivní zpětnou vazbu. Do budoucna by měla být zvýšená propagace hotelu skrz spolupráci s cestovními kanceláři, čímž by byl snáze osloven větší segment na trhu cestovního ruchu.

Z 50 dotazovaných hostů bylo 47 v hotelu v době provádění výzkumu ubytováno poprvé. Zbývajících tři respondenti přijeli do hotelu podruhé, procenta udávající spokojenost hostů s minulou návštěvou hotelu nejsou tedy v tomto případě relevantní.

Dle získaných dat lze stanovit předpokládanou spokojenost hostů s ubytováním:

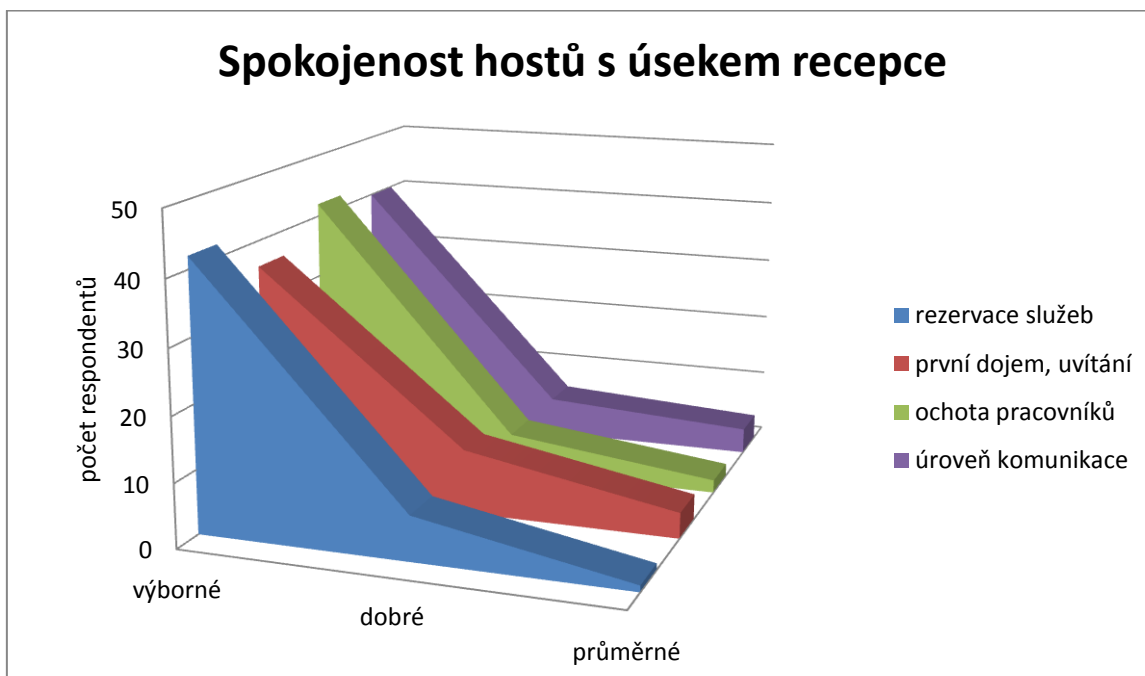
- 48 % ubytovaných hostů se na hotel opět vrátí
- 38 % hostů se možná vrátí
- 14 % hostů hotel již nenavštíví

Hranice téměř 50 % spokojených klientů je pozitivní, nicméně snahou vedení hotelu by měla být minimálně 50% návratnost hostů.

6.2.2 Analýza jednotlivých úseků hotelu

Analýza jednotlivých úseků hotelu vychází z dat získaných dotazníkovým šetřením zaměřeným na spokojenost zákazníků s pobytem na hotelu. Součástí analýzy je také podrobná analýza ubytovacího zařízení. Odhaleny jsou nedostatky hotelu i jeho pozitiva.

S recepcí byli respondenti převážně spokojeni, přístup zaměstnanců v úseku recepce má pravděpodobně velký vliv na opakované příjezdy stávajících klientů. Konkrétní oblasti hodnocení úseku recepce jsou znázorněny v obrázku 11.



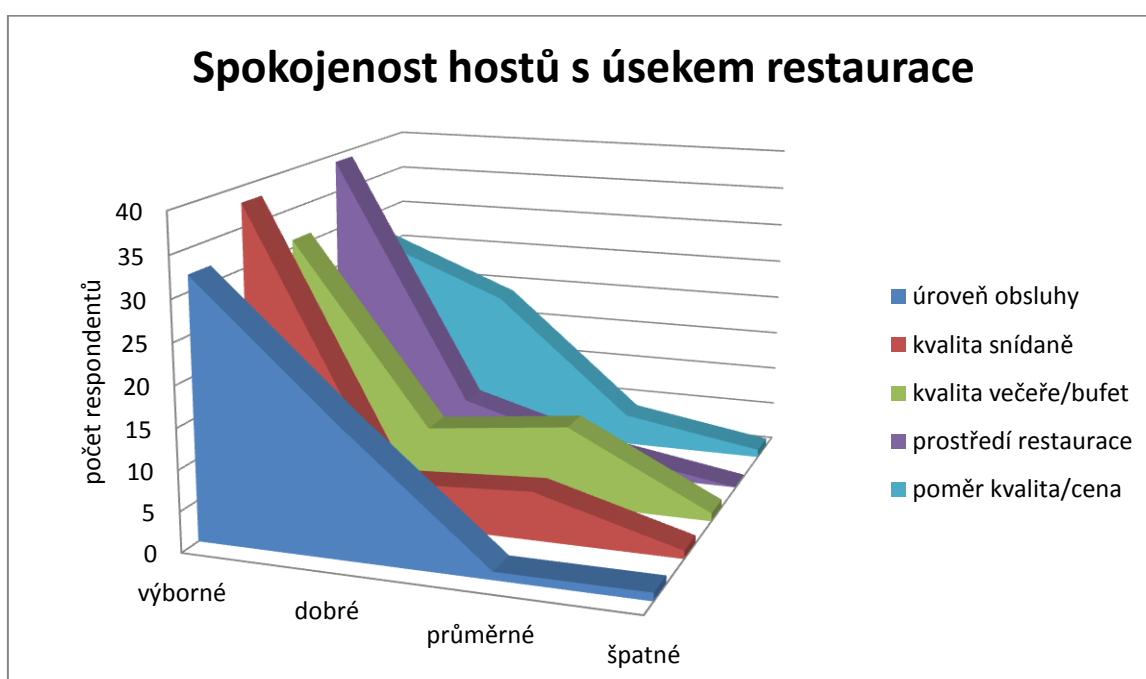
Obrázek 11: Spokojenost hostů s úsekem recepce
Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového pohledu je úsek recepce hodnocen pozitivně (škála hodnocení byla nejhůře na stupni „průměrné“). Recepce lze tedy považovat za silnou a dobře pracující součást hotelu. Respondenti byli spokojeni především s rezervací služeb a s ochotou pracovníků recepce. Úroveň komunikace byla taktéž posuzována pozitivně, drobné nedostatky byly vnímány v případě prvního dojmu z hotelu a následně v uvítání recepčními.

Vhodným řešením zlepšení prvního dojmu uvítání a zrychlení úvodní registrace je zakoupení čtečky dokladů, která pracovníci recepce usnadní práci při ubytování hostů. V současné době musejí hosté při příjezdu vyplnit rezervační formulář (viz příloha B), zahraniční hosté jsou povinni vyplnit formulář ve dvojím vyhotovení (originál se zasílá na cizineckou policii, kopie se ukládá do domovní knihy). Recepční musí následně přepsat uvedené informace z rezervačního formuláře a vložit je do hotelového systému. Formuláře poté zařadí podle čísel do šanonu. Tento proces by výrazně usnadnila čtečka dokladů, která

sejme informace z občanského průkazu či pasu přímo do hotelového systému. Recepční na konci dne vytiskne z hotelového systému ubytovací knihu a seznam zahraničních hostů určený pro cizineckou policii. Urychlení práce recepční a přímé zaevidování hostů do systému přispěje k lepšímu prvnímu dojmu, který je pro klienty často velice důležitý. Náklady na nákup čtečky dokladů nejsou příliš vysoké (cca 20 000 Kč), vezme-li se v potaz usnadnění práce recepční a výsledná spokojenost hostů.

Významnou součástí hotelu je restaurace, celkem 50 respondentů proto bylo tázáno také na otázku spokojenosti s tímto úsekem. Výsledná data jsou ilustrována pomocí obrázku 12.



Obrázek 12: Spokojenost hostů s úsekem restaurace

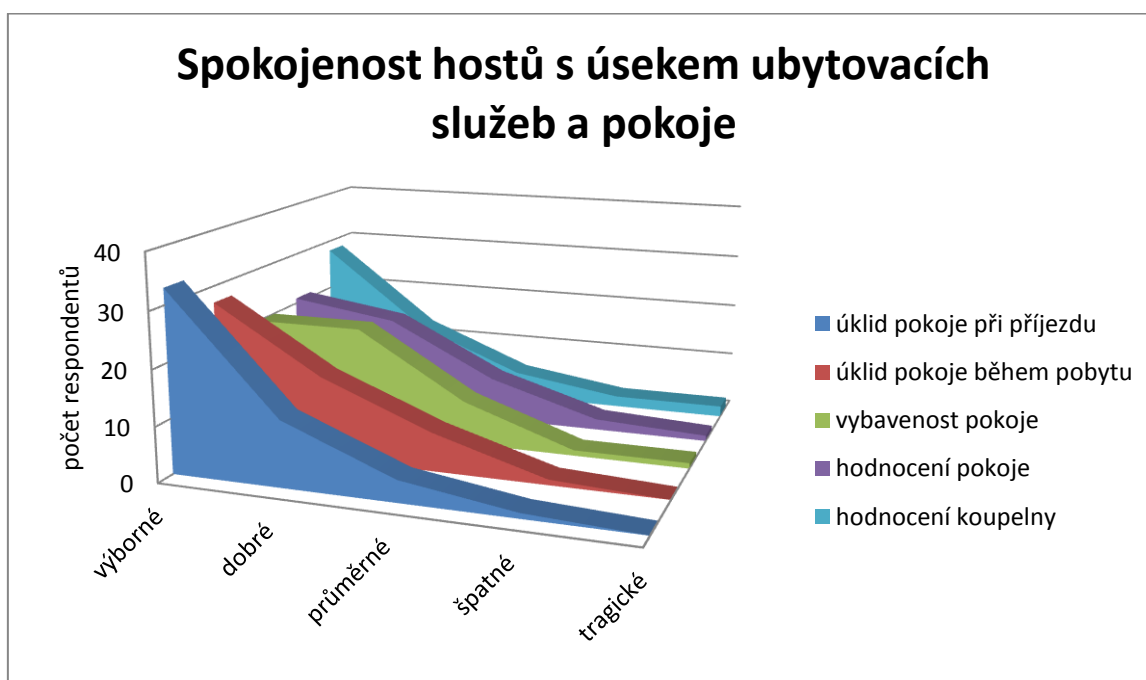
Zdroj: vlastní zpracování

Dotazovaní byli nejvíce spokojeni s prostředím restaurace a s kvalitou snídaní. Úroveň obsluhy byla posuzována převážně kladně (zejména výborné a dobré hodnocení). Negativním faktorem může být obsluha prováděna učni. Hosté mohou ocenit snahu hotelu podporovat, vzdělávat a prakticky zdokonalovat schopnosti budoucích číšníků a servírek, zároveň lze ale toto chápat jako úsporný krok vedení hotelu přijatý za účelem získání levné pracovní síly. Praktické dovednosti učňů nejsou prozatím bezchybné, proto mohou narušit úroveň poskytovaných služeb.

Cenu pokrmů a jejich kvalitu hodnotili respondenti převážně dobře. Kvalitu večeře považuje 31 respondentů z celkových 50 za výbornou, 8 za dobrou a 10 za průměrnou. Jeden z dotazovaných považoval kvalitu večeře za špatnou. Negativní připomínky směřovaly ke kvalitě a především k teplotě podávaných pokrmů. Jídlo podávané formou bufetu bylo často studené, přesto že nádoby s pokrmy byly vsazeny do režonu. Za účelem eliminace těchto nedostatků lze navrhnout nákup gastro nahříváče na talíře, který uchová správnou teplotu pokrmu při podávání. Náklady na jeho nákup jsou pro hotel přijatelné (cca 15 000 Kč), vezmeme-li v potaz spokojenost hostů.

Nejhorší variantu hodnocení („tragické“) nepoužil žádný z 50 dotazovaných, úsek restaurace lze tedy taktéž považovat na stabilní a dobře fungující.

Horší hodnocení bylo zaznamenáno v otázkách týkajících se ubytovacího úseku (viz obrázek 13).



Obrázek 13: Spokojenost hostů s úsekem ubytovacích služeb a pokoje
Zdroj: vlastní zpracování

Hosté v případě hodnocení ubytovacích služeb a pokojů využili všech úrovní škály (od „výborné“ po „tragické“). V tomto případě tedy byla zaznamenána nespokojenost ubytovaných respondentů. Kladně byl posuzován stav pokoje při příjezdu klientů, úklid

v průběhu pobytu byl až na drobné výtky průměrný. Práce pokojské by měla být více kontrolována, aby nedocházelo k chybám úklidu. Nevyhovující úroveň ubytovacího úseku a stavu pokojů je ovlivněna nedostatkem pracovníků (jsou pouze dvě na celý hotel – tzn. 37 pokojů). Problematické je také nedostatečné zaučení nových pokojských, které je způsobeno častým střídáním zaměstnankyň na této pracovní pozici.

Nejhůře byla v tomto úseku hotelu hodnocena vybavenost pokoje, kterou velká část respondentů považuje za nedostačující. Řešením tohoto problému je nákup modernějšího a kvalitnějšího vybavení (stylové lampičky, nové noční stolky, konferenční stolky a křesílka do prostornějších pokojů). K plazmovým televizorům by měly být dokoupeny DVD přehrávače, případně by měl být umožněn vstup přes USB port. Vedení hotelu je v tomto ovšem limitováno větší investicí. Na jeho rozhodnutí je posoudit, zda bude do vybavení pokojů investováno, nebo bude provedena oprava stávajícího zařízení, kterou zajistí pracovníci údržby.

Kritizován byl stav postelí (vrzání), nevhodné a zastaralé matrace i povlečení. Napravení těchto nedostatků by mohli taktéž zvládnout pracovníci údržby. Někteří hosté by uvítali uzamykatelná WC na pokoji, která v současné době z bezpečnostních důvodů nelze zamýkat.

V některých dotaznících byly zmíněny minibary, které jsou na pokojích k dispozici. Kontrolu minibarů zajišťují pokojské. Přípomínky se týkaly především hlučnosti tohoto zařízení (v případě zapojení do elektrického proudu) a obsahu minibarů, v nichž nebylo k dispozici vše, co hostům bylo nabízeno. Problémem bylo taktéž zboží, které bylo již po záruční lhůtě. Důraz by tedy měl být kladen na důraznější kontrolu minibarů, hlučnost stávajících minibarů lze vyřešit zakoupením nových, moderních zařízení.

Hosté dále poukazovali na absenci signálu WIFI na pokojích (WIFI lze využívat pouze v restauraci, na recepci a v billiardovém salonku). Kompletní pokrytí hotelu signálem WIFI by bylo dle konzultace s majitelem hotelu finančně velice náročné. Pokud by tedy do WIFI bylo investováno a signál by byl přístupný i v pokojích, bylo by nutné využívání internetu zpoplatnit, aby byly vysoké finanční náklady kompenzovány. Jelikož je obecným trendem bezplatné využívání internetu na veřejných místech, není investice do WIFI

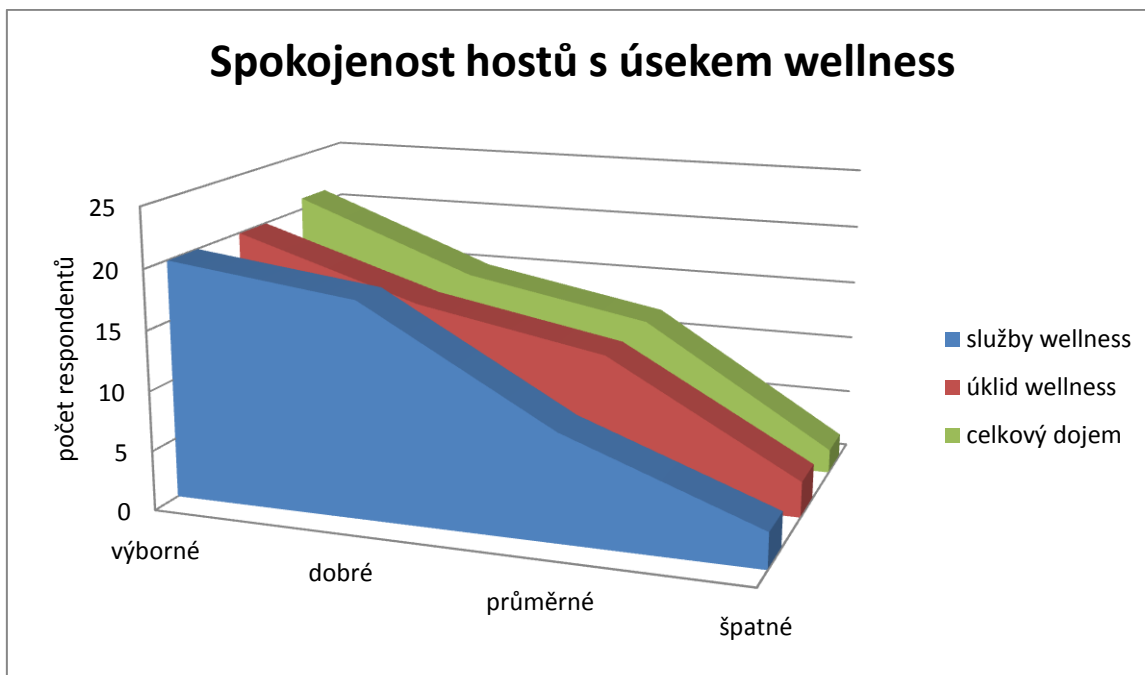
v tomto případě vhodnou variantou. Na hotelové recepci lze zdarma využít počítač s připojením k internetu, případně potřebují-li hosté zjistit informace různého druhu (turistické trasy, otevírací doba apod.), pomůže jim recepční, která požadované informace zjistí.

Z celkového hodnocení vyplývá úroveň pokojů na hranici lepšího průměru. Převážně negativně byl hodnocen stav koupelen.

Dva respondenti z celkových 50 použili při hodnocení dokonce možnost „tragické“. Klienti postrádají především koupelnový radiátor (žebřík) na sušení mokrých ručníků. Investice do pořízení tohoto radiátoru do všech 37 koupelen by byla vyšší a vedení tedy musí zvážit, zda se vyplatí. Některé koupelny mají špatné odvětrávání, díky čemuž se ve sprchovém koutu objevuje plíseň. Odstranění plísně je úkolem pokojských, které by měly koupelny velice důkladně kontrolovat.

Ručníky jsou podle hotelového řádu vyměněny jednou za čtyři dny. Další ručník lze přikoupit na hotelové recepci za poplatek 20 Kč. Zpoplatnění zapůjčení ručníku je v případě výměny ručníků v relativně dlouhém intervalu velice překvapivé. Součástí hotelu je wellness zařízení, a proto by měly být osušky, ručníky, prostěradla i župany k dispozici bez jakéhokoliv poplatku. Vstup do wellness centra si zákazníci hradí sami (s výjimkou speciálních slevových balíčků, které obvykle jednorázový vstup obsahují), pravidlem by tedy mělo být alespoň bezplatné zapůjčení osušek a županů. Otázkou ovšem je, zda by tato služba nebyla pro tříhvězdičkový hotel nadstandardní.

Respondenti se dále vyjadřovali k wellness komplexu. Ten by měl být předností hotelu, avšak z obrázku 14 je vidět, že jde spíše o průměrnou doplňkovou službu.



Obrázek 14: Spokojenost hostů s úsekem wellness
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné hodnocení wellness komplexu se na hodnoticí škále pohybuje nejčastěji mezi „výborné“, „dobré“ a „průměrné“. Z celkového pohledu není komplex wellness posuzován pozitivně. Vedení hotelu by mělo zvážit možná řešení zkvalitnění a zlepšení služeb.

Komplex wellness tedy v současné době nelze považovat za přednost hotelu. Kritika se týká především poskytování služeb a úklidu. Nabízené služby jsou nedostatečné, vhodné je rozšíření jejich nabídky (např. širší nabídka masáží). Hotel externě spolupracuje pouze s jedním masérem, rezervace masáží je tedy z důvodu domluvy termínu a konkrétního času obou stran komplikovaná. Řešením by bylo navázání spolupráce s dalším masérem nebo masérkou (ideálně by měl být k dispozici jeden muž a jedna žena z důvodu preferencí některých hotelových hostů). Dodatečné náklady by byly nulové vzhledem k tomu, že masér je placen podle odpracovaných hodin a nikoliv fixně.

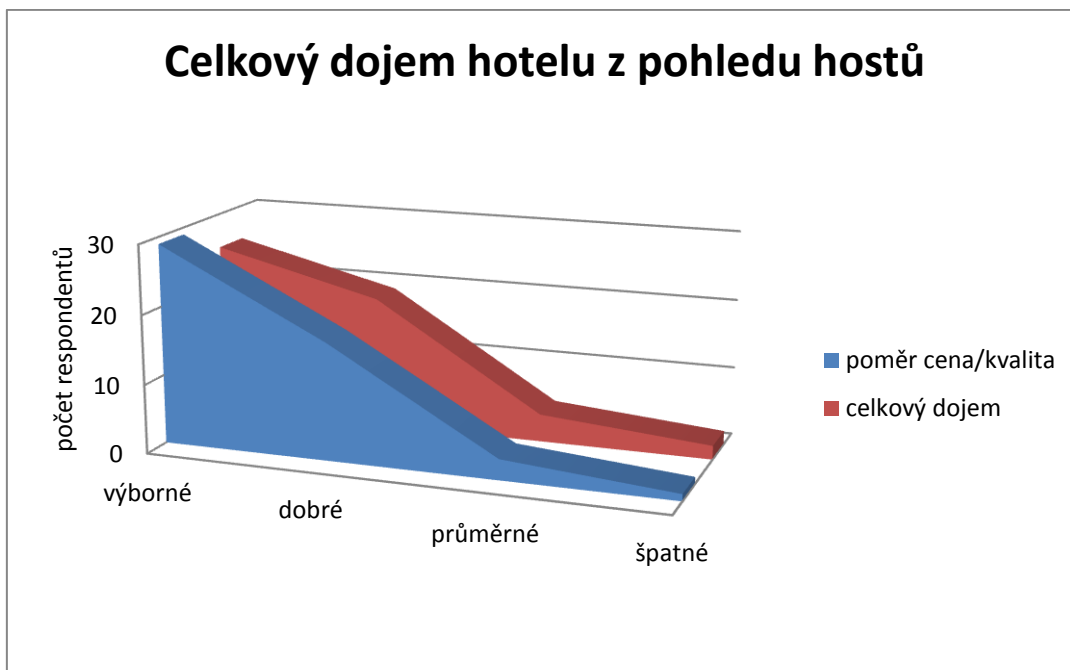
Problematický je také stav vířivky ve wellness. Stávající zařízení je již v provozu delší dobu a je tedy nutná jeho revize (nebo v lepším případě nákup nové vířivky). Komplikace jsou především s nedostačující intenzitou vříení vody a také s její nízkou teplotou. Řešení je ovšem finančně náročné, prozatím tedy vířivka zůstane ve stejném stavu.

Stížnosti ze strany respondentů byly také na hotelový bazén. Problémem je mj. studená voda. Kontrola teploty vody je úkolem pracovníků údržby, kteří mají wellness komplex na starost. Diskutovaná je také velikost bazénu (délka cca 7 metrů, šířka 4 metry) a nedostatečná kapacita wellness zóny při plném vytížení hotelu. Dotazovaní jedinci dále v prostoru wellness postrádají háčky na ručníky, prostěradla a župany.

Kapacita moderního komplexu wellness není vzhledem k velikosti hotelu dostačující. Možným řešením stávajícího stavu je investice do rozšíření wellness zóny, která by ale byla velice finančně náročná. Vstup do wellness zóny lze ponechat zpoplatněn a nezahrnovat ho do pobytových balíčků. Toto ovšem není vhodné, když se vezme v úvahu, že klienti kupují pobytové balíčky právě díky možnosti relaxace ve wellness komplexu.

Přijatelným řešením je najmutí nového zaměstnance, jehož náplní práce by byla veškerá správa komplexu (správný chod přístrojů ve wellness, dozor nad úklidem, rezervace masáží, využití solária atd.). Zavedena by byla také regulace vstupu do wellness, který by byl umožněn pouze po předchozí rezervaci. Postupně by bylo možné přistoupit ke zdražení vstupu do wellness zóny, aby byla alespoň částečně navrácena investice.

V poslední části dotazníku respondenti odpovídali na otázky týkající se celkového dojmu z hotelu. Výsledky jsou graficky znázorněné v následujícím obrázku 15.



Obrázek 15: Celkový dojem hotelu z pohledu hostů
Zdroj: vlastní zpracování

Celkový dojem zákazníka z hotelu je průměrný, nicméně v poměru kvalita/cena je hotelová nabídka hodnocena pozitivněji. Většina dotázaných přijela do hotelu na základě zakoupení slevového voucheru. Dle konzultace s majitelem hotelu jde o marketingový tah, který přispívá ke zvýšení poptávky ze strany klientů. Cena pobytu je zvýšena, aby mohla být poskytnuta sleva. Ve výsledku je tedy cena po slevě stejná jako cena pobytu, který není zveřejněn na slevových portálech. Na slevových balíčcích hotel netratí, ale zároveň ani výrazně nevydělává. V podstatě jde o skutečnou cenu, za níž lze ubytování a služby s ním spojené poskytnout. Náklady na provoz hotelu jsou pokryty, ale zisk roste pozvolna. Kladným efektem slevových balíčků je útrata hostů v restauraci, za doplňkové wellness služby apod. Pozitivem prezentace na slevových portálech je především široké zacílení na různé věkové kategorie a zvýšená podpora prodeje.

Celkový dojem hostů z hotelu lze považovat za kladný, nicméně je třeba zohlednit komentáře týkající se chyb a nedostatků.

Shrnutí připomínek, které respondenti uvedli:

- WIFI signál na pokoji

- Silnější TV příjem na pokoji
- Nákup nového povlečení
- Častější výměna ručníků (na požádání)
- Nové minibary s kvalitními nápoji
- Župany, ručníky, osušky, prostěradla do wellness zdarma
- Bazén a vířivka – regulace teploty
- Nedostatečná kapacita komplexu wellness při plné obsazenosti hotelu
- Radiátor v koupelně na mokré ručníky
- Teplejší pokrmy při večeři
- Nedostatečná kapacita parkovacích míst při plném vytížení hotelu
- Propojení hotelového účtu z úseku recepce do úseku restaurace
- Kuřárna

Z celkového pohledu na spokojenost zákazníků v Hotelu Lesana vyplývá, že hosté jsou spokojeni především s personálem a jeho ochotou. Kvalita zařízení, vybavení pokojů a poskytování nabízených služeb je nedostačující. Vedení hotelu by tedy primárně mělo uvažovat o lepší vybavenosti pokojů a zlepšení stavu wellness centra. Význam by mělo také zaměstnání další kvalifikované pracovní síly, která by byla přínosem pro ostatní zaměstnance.

Velice kladně bylo hodnoceno fungování dětského a animačního koutku, v němž je k dispozici animátorka, která má pro děti vymyšlený program a věnuje se jim celé odpoledne. Z dětského koutku si děti odnášejí výrobky, které za pomoci animátorky vytvoří. Rodiny s dětmi jsou s touto službou velice spokojeny.

6.3 SWOT analýza

Faktory SWOT analýzy byly získány z dotazníkového šetření, z informací od zaměstnanců a z vlastní zkušenosti.

SWOT analýza hotelu byla provedena na základě dostupných dat stanovením silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které podnik ovlivňují zvnějšku. SWOT analýza je

součástí dlouhodobého plánování společnosti. Aby byl hotel úspěšný, musí maximalizovat své silné stránky a příležitosti a minimalizovat slabé stránky a hrozby. Základem metody je klasifikace a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 uvedených základních skupin.

Mezi **silné stránky Hotelu Lesana** patří jeho umístění. Nachází se v čistém prostředí Krkonošského národního parku. Špindlerův Mlýn je jedním z hlavních zimních center České republiky a zároveň centrem letní turistiky. V zimním období je možné využít dětský vlek, který je situovaný přímo vedle hotelu. Další silnou stránkou je poskytování pobytových balíčků. Tato služba do hotelu láká velký počet zákazníků. Pobytové balíčky zahrnují návštěvu wellness centra, kterým hotel disponuje. Při zvýšení péče o tento komplex bude jednou ze silných stránek podniku.

Další součástí balíčků jsou služby určené dětem. Tato nabídka osloví především rodiny s dětmi. Součástí pobytových balíčků je polopenze, stravování probíhá v hotelové restauraci s velkou terasou. Terasa restaurace patří také ke kladným stránkám hotelu. Významnou silnou stránkou je konkurenceschopnost pro domácí klientelu, předností je také kvalitní rezervační systém. Mezi pozitivní stránky hotelu lze zařadit kapacitu hotelu a schopnosti jeho zaměstnanců.

Zásadní **slabou stránkou Hotelu Lesana** je nedostatečné vybavení pokojů (špatná péče o minibary, zastaralé povlečení) a nedostatek personálu. Patří sem také nízká kapacita parkoviště v poměru k velikosti hotelu, chybějící bezbariérový přístup a chybějící signál WIFI na pokojích.

Nedostatečnou kapacitu komplexu wellness při plné obsazenosti hotelu a neposkytování županů je možné řadit také do negativních stránek. Propagace hotelu probíhající pouze na internetu a absence dalších propagačních materiálů (letáky, reklamní spoty) patří do špatných vnitřních faktorů.

Jako **vnější příležitost Hotelu Lesana** je možné označit síť cyklo stezek, pěších stezek, zimní lyžařské a sportovní centrum a blízkost hranice s Polskem. Vzrůstající trend zdravého životního stylu přispívá do příležitostí hotelu. Pro hotel je také výzvou oslovení nových širších prosperujících cílových skupin (cizinci, senioři) a rozšíření poskytovaných

produktů a služeb. Aby se cílová skupina o nabízeném produktu lépe dozvěděla, je nutné zaměřit se na přímý marketing a reklamu hotelu, vytvořit pozitivní image a dobré jméno hotelu. Ke zvýšení propagace hotelu je možné využít marketingového zprostředkovatele, který napomáhá informovat budoucí zákazníky a prodávat hotelové služby konečným kupujícím. Tímto by bylo dosaženo efektivnější komunikace, hotel by účelněji vynakládal finanční prostředky, a díky tomu získal konkurenční výhodu. Příležitostí pro hotel může být tedy nepokrytý segment.

Dále do vnějších příležitostí může být zařazena spolupráce s ostatními místními podniky, firmami a zájmovými skupinami. Bylo by zajímavé navrhnout takovou službu, která bude kombinací ubytování, stravování, relaxu a sportu zároveň. Příkladem je spolupráce hotelu se skiareálem Špindlerův Mlýn, se kterým by v případě jakékoliv sportovní akce hotel spolupracoval. Popřípadě lze navrhnout takový pobytový balíček, do kterého by byl zahrnut vstup do Aquaparku ve Špindlerově Mlýně. Součástí balíčku by taktéž mohla být například jízdenka na oblíbenou bobovou dráhu, autobusová jízdenka na Špindlerovu boudu, nebo jízdenka na sjezd koloběžkou od Špindlerovy boudy do centra Špindlerova Mlýna. Využít lze tedy sportovní akce a ostatní zážitkové služby, které Špindlerův Mlýn nabízí a kombinovat je s možnostmi hotelu ve formě ubytování, stravování a relaxu. Toto by mohlo být dalším pozitivním přínosem pro hotel.

Největší vnější hrozbou pro Hotel Lesana je klesající návštěvnost letošního roku a silná konkurence v okolí hotelu. Pro hotel by mělo být prioritou získání stálé klientely. Další hrozbou může být růst prodeje substitutů (ubytování v penzionech či pronajatých chalupách a chatách). Poptávka po ubytování může klesat díky novému trendu, kterým je přechod stávající klientely za luxusnějším ubytováním. Možný je také vznik nového trendu, který by potlačil wellness. Mezi další hrozby patří nepříznivý vývoj ekonomiky ČR (i zahraničí), změny v legislativě, daňové zatížení, vzrůstající ceny nákladů na provoz, obnovu zařízení a školení personálu. Negativním vnějším jevem, který nelze ovlivnit, je sezónnost.

Zmíněné faktory jsou přehledně uvedeny v tabulce 5:

Tabulka 5: SWOT analýza Hotelu Lesana

Silné stránky	Slabé stránky
<p>příznivá poloha čisté prostředí centrum zimních sportů (dětský vlek u hotelu) a letní turistiky wellness centrum pobytové balíčky konkurenceschopnost pro domácí klientelu kvalitní rezervační systém služby a vybavení pro děti kapacita hotelu letní terasa k restauraci</p>	<p>nízká kapacita parkoviště v poměru ke kapacitě hotelu chybějící bezbariérový přístup zaměření pouze na českou klientelu nedostatek personálu chybějící signál WIFI na pokojích špatné vybavení pokojů nedostatečná kapacita komplexu wellness při plné obsazenosti hotelu neposkytování županů propagace hotelu pouze na internetu</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>hustá síť cyklo stezek a pěších stezek vzrůstající trend zdravého životního stylu oslovení nových cílových skupin (nepokrytý segment) a vstup na zahraniční trh blízkost hranice s Polskem rozšíření produktu a nabízených služeb balíčkování služeb spolupráce s ostatními místními podniky a zájmovými spolky využití dalších nových prodejních cest (marketingový zprostředkovatel) a médií (rádio, časopis, letáky)</p>	<p>silná konkurence v okolí klesající návštěvnost růst prodeje substitutů přechod stávající klientely za luxusnějším ubytováním nepříznivý vývoj ekonomiky ČR (i zahraničí) změny v legislativě daňové zatížení vzrůstající ceny energie, zvyšování nákladů na provoz, obnovu zařízení a školení personálu možnost vzniku nového trendu, který by potlačil wellness sezónnost</p>

Zdroj: Data Hotelu Lesana a vlastní zpracování

Významnost hlavních faktorů je uspořádána do tabulky 6:

Tabulka 6: Velikost významů ukazatelů SWOT analýzy

Silné stránky	Hodnocení
příznivá poloha	1
wellness centrum	1
pobytové balíčky	1
konkurenceschopnost pro domácí klientelu	2
služby a vybavení pro děti	2
Součet	7
Slabé stránky	Hodnocení
špatné vybavení pokojů	1
nedostatečná kapacita wellness	2
nedostatek personálu	2
nízká propagace hotelu	1
zaměření pouze na českou klientelu	2
Součet	8
Vnější příležitosti	Hodnocení
sítě cyklostezek a pěších stezek	1
vzrůstající trend zdravého životního stylu	2
oslovení nových cílových skupin (cizinci, senioři), vstup na zahraniční trh	2
spolupráce s ostatními místními firmami	2
využití nových prodejních cest a médií	2
Součet	9
Vnější hrozby	Hodnocení
silná konkurence v okolí	2
klesající návštěvnost	2
možnost vzniku nového trendu, který by potlačil wellness	3
legislativní změny, daňové zatížení, růst nákladů a nepříznivý vývoj ekonomiky ČR (i zahraničí)	2
sezónnost	2
Součet	11

Zdroj: Data Hotelu Lesana a vlastní zpracování

Po provedení hodnocení faktorů je možné zjistit jejich váhu významnosti pro Hotel Lesana. Čím je hodnocení nižší, tím je faktor významnější pro další rozvoj podniku. Největší význam mají silné stránky hotelu, které je zapotřebí vyzdvihnout, o něco málo významnější jsou slabé stránky podniku a vnější příležitosti, které podnik má na stávajícím trhu. Vnější hrozbám se přikládá nejmenší významnost.

Výsledky SWOT analýzy jsou přehledně zobrazeny v tabulce 6. Z tabulky vyplývá, že hotel by se měl nejvíce zaměřit na své silné a slabé stránky, které jsou pro něj nejvýznamnější a nejzásadnější a které dokáže ovlivnit, jelikož klesající návštěvnost by mohla mít dopad na samotnou existenci hotelu. Naopak problém sezónnosti se s poskytováním voucherů na slevových portálech pomalu eliminuje.

Přednost hotelu spočívá především v jeho geografické poloze. Vzhledem k výsledkům předchozích analýz dochází ke snížení návštěvnosti zahraniční klientely, zároveň se ale předpokládá stálý zájem české klientely, která z důvodu horší finanční situace bude volit pro dovolenou pobyt v České republice.

Vnější příležitosti a hrozby, kterými trh disponuje, jsou pro hotel významné, avšak jen z části ovlivnitelné. Slabé stránky a hrozby musí podnik potlačit a minimalizovat. Vnější hrozby, kterým musí čelit, by neměl zanedbat. Následující kapitola se tedy bude věnovat vnějšímu prostředí, konkrétně Porterově analýze konkurence.

6.4 Porterova analýza konkurence

Získat konkurenční výhodu oproti jiným firmám se snaží každá firma. K tomu, aby mohla usilovat o prvenství na trhu cestovního ruchu, musí získat důležité informace o svých stávajících konkurentech. Je zapotřebí znát jejich produkty, služby, cenovou strategii, kterou na trhu uplatňují, a také odhadnout jejich silné a slabé stránky. Podnik o nich musí vědět co nejvíce. Firma by však také měla uvažovat i nad možnými potenciálními konkurenty.

Stávající konkurenci hotelu představují především hotely přímo ve městě a ubytovací zařízení v blízkosti hotelu.

Pozice hotelu a jeho místo na trhu cestovního ruchu bude zkoumáno pomocí **Porterovy analýzy**. Ubytovací zařízení uspokojují potřeby zákazníků určitými službami, kterými si vzájemně konkurují. Firmy jsou pak závislé na určité skupině dodavatelů. Porterův model 5 sil vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví a na určitém trhu je převážně ovlivňována těmito silami. Pomocí této teorie lze objasnit chování konkurence prostřednictvím vývoje situace na trhu cestovního ruchu a stanovit míru vlivu konkurenčních subjektů na ziskovost hotelu. Konkurence v tomto místě je vysoká. Hotely se zaměřují převážně na zimní období, kdy je poptávka vysoká. Postupně ale roste oblíbenost tohoto místa i v jarním a letním období.

Rozhodnout se a začít podnikat v odvětví ubytovacích zařízení je při vysoké dostupnosti kapitálu celkem snadné, proto míra hrozby vstupu **nových potenciálních konkurentů** je vysoká. Jak již bylo zmíněno, je tedy zapotřebí dostatečně vysokého kapitálu na výstavbu, nákup či pronájem objektu, v němž bude ubytovací činnost provozována. Finančně náročné je pořízení vhodného a dostatečného vybavení a najmutí důvěryhodného personálu. V neposlední řadě není možné opomenout marketingovou komunikaci, která je pro tento trh velice důležitá. Podstatné jsou především předešlé zkušenosti v oboru a rychlost reakce na změny. Bariérou pro vstup na místní trh nových konkurentů je v oblasti Špindlerova Mlýna nedostatek volného prostoru pro výstavbu zařízení. Zároveň není snadné získat nový okruh zákazníků vzhledem k pokrytí segmentů zákazníků ze strany konkurence.

Odběratelé mají v oblasti cestovního ruchu větší vyjednávací sílu vůči dodavateli, než je tomu v jiných oblastech podnikání. Při rozhodování o koupi si zákazník může vybrat z řady jiných ubytovacích zařízení. Odlišnost je pouze v prostředí, v kvalitě a rozsahu poskytovaných služeb. Zákazník se může velmi snadno rozhodnout změnit zařízení a tato změna pro něj není nákladná. Jedinou újmou pro zákazníka při změně ubytování může být negativní zkušenost a nespokojenost.

Zákazníci jsou nejdůležitějším článkem v ubytovacím procesu a mají tedy velkou vyjednávací sílu. Ovlivňují aktivity firmy a její ziskovost. V případě ubytování, které je nabízeno mnoha dalšími subjekty, je vyjednávací síla zákazníka dána právě velkou konkurencí v tomto odvětví. Odběratel si vybírá podle kvality ubytování (recenze a fotky hotelu), lokality, vzdálenosti od místa bydliště atd. Zákazníci mohou přejít ke konkurenci z důvodu vysoké či nepřiměřené ceny za ubytování, pokud požadují určitý luxus. Dalším důvodem může být špatná úroveň ochoty zaměstnanců nebo nedostatečné poskytování služeb.

K dalším faktorům patří rivalita mezi dodavateli a **síla dodavatelů**. Nejdůležitějšími surovinami pro hotel jsou potraviny včetně alkoholických a nealkoholických nápojů, spotřební a hygienické zboží. V současné době na trhu působí řada firem (velkoobchody, maloobchody, obchodní řetězce). Vedení hotelu má k dispozici dostatek informací o nabízeném sortimentu těchto firem, a nemá proto problém vybrat si dodavatele podle

nejvýhodnějších podmínek. Hotel Lesana však nepatří mezi největší odběratele těchto firem, proto mu nejsou nijak zvlášť přizpůsobovány obchodní a platební podmínky. Hotel se dopředu zásobuje poměrně malým množstvím. Má stálé dodavatele nápojů, pečiva, masa, zeleniny, potravin pro restauraci a hygienických prostředků. Vybavení a ostatní produkty jsou odebírány z velkoobchodů a prodejen. Hotel má také stálého dodavatele ložního prádla. Vyjednávací sílu dodavatelů je možné považovat za nízkou.

Jedinou hrozbou pro hotel by bylo rozvázání kontaktů s dodavateli Coca Cola a DRINKS Trutnov. Vzájemně jsou stanovené smluvní podmínky a při rozvázání dodavatelského vztahu jako hlavního smluvního dodavatele hrozí hotelu sankce. Sepsáním smlouvy se dodavatel zavázal poskytnout technologii, lednice, mrazicí boxy a reklamní předměty. Hotel je tedy vázán k odběru zboží výhradně od těchto dodavatelů a jejich propagaci prostřednictvím poskytnutých reklamních předmětů.

Hlavní dodavatelé, kteří spolupracují s hotelem, jsou následující:

- MAKRO Cash and Carry ČR, s.r.o., dodavatel hlavních surovin pro kuchyň
- Klouček + Kloučková s.r.o., dodavatel pečiva
- ŠANDERA s.r.o., dodavatel zeleniny
- Masi-co s.r.o., dodavatel masa
- MB SWING, s.r.o., dodavatel hygienických potřeb
- Coca Cola HBC Česká republika, s.r.o., dodavatel nealkoholických nápojů
- DRINKS Trutnov s.r.o., dodavatel piva a Kofoly
- ŽACLÉŘSKÁ PRÁDELNA, dodavatel textilu
- Petr Pešek – PESO, dodavatel koření
- Sweet city, dodavatel dortů a nápojových specialit
- AG FOODS Group a.s., dodavatel čajů a horkých nápojů
- EFEZA s.r.o., dodavatel zmrzliny

Ve Špindlerově Mlýně je snadné nahradit ubytování v Hotelu Lesana za ubytování jiné. **Hrozba substitutů** je proto pro hotel výrazná. V oblasti ubytovacích služeb je možné vybírat z ubytování v penzionu, hostelu, chalupě, apartmánu, zvolit lze soukromé

ubytování v pronajatém zařízení. Pro méně náročné klienty existují i další možnosti ubytování.

Hotel se svou nabídkou snaží odlišit od ostatních produktů (wellness zóna, aktivity pro děti, lyžařské služby aj.). Dostupnost hotelu je dobrá, přímo k objektu lze dojet autem. Autobusová zastávka se nachází 2 minuty chůze od hotelu.

Hotel nabízí ceny srovnatelné s konkurencí, případně nižší, měl by tedy mít u klientů úspěch a mít vysoký zisk z ubytování.

Konkurenti v odvětví jsou pro hotel další negativní hrozbou. Z hlediska destinace cestovního ruchu byla konkurence rozčleněna na dva druhy:

- konkurenti místa – tedy nejbližší, v místě destinace
- konkurenti produktu – tedy konkurenti, kteří v destinaci nabízejí podobný produkt

Zpracování analýzy konkurence je zaměřené jak na konkurenci místa, tak na konkurenci produktu.

Jako potenciální konkurenční místa je možné označit: Horní Mísečky, Benecko, Vítkovice, Pec pod Sněžkou, Kořenov, Rokytnici nad Jizerou, Vysoké nad Jizerou a Harrachov.

Jako potenciální konkurenční produkt, který je hotely poskytován, můžeme označit: Hotel Praha a Hotel VZ Bedřichov, které jsou od hotelu vzdálené cca 2 km.

7. Návrhy, doporučení a řešení pro Hotel Lesana

Na základě vypracovaných analýz a zhodnocení jejich výsledků bylo možné získat přehled o stavu a činnosti Hotelu Lesana. Dle uvedených teoretických poznatků a informací získaných z praxe a v souvislosti s převažujícími vnějšími a vnitřními faktory plynoucími ze SWOT analýzy se jeví jako nejlepší použít v tomto případě marketingovou strategii pro rozvoj, obnovu hotelu a diferenciaci produktu.

Strategie diferenciacce je jednou z možností aplikace marketingové strategie. Tato strategie je charakterizována odlišením podniku od konkurence. K tomuto do jisté míry slouží komplex wellness, kterým však v dnešní době disponuje více ubytovacích zařízení. Nelze ho tedy považovat za prostředek odlišení, ale spíše za dodatečnou službu, která přiláká zákazníky. Dalším přístupem, který by vedl k odlišení od konkurence a podpoření návštěvnosti, by bylo vytvoření specifických akcí a programů, které by se v průběhu roku na hotelu konaly. V dosavadní existenci hotelu nebyly pořádány žádné společenské akce. Vhodné by bylo pravidelně (alespoň jednou za měsíc) organizovat jednu tematicky zaměřenou akci, která by mohla být doplněná o živou hudbu, tombolu apod. Samozřejmostí by bylo hlídání dětí v dětském koutku do pozdních hodin. Zdrojem inspirace by mohly být prvky různých národních tradic, program by byl podporován taktéž hotelovou restaurací, která by pro daný večer sestavila jídelníček podle vybraných místních specialit. Segment zákazníků by byl věkově prakticky neomezený. Zájem o tuto akci budou mít především klienti, kteří zkouší nové věci, mají rádi zážitkovou gastronomii a příjemnou zábavu.

Další možností je **strategie nízkých nákladů** a využití levných dodavatelů. U této strategie by však mohlo dojít ke snížení kvality služeb, následného snížení poptávky a tržeb podniku, a proto není doporučována.

Hotel tedy může využít dvou přístupů, dle kterých se bude řídit. Jedním z nich je poskytování ubytování pro střední a nižší vrstvu obyvatelstva ve formě slevových voucherů, ubytování pro studenty a pořádání firemních akcí.

Druhý přístup je spojen s vyšší investicí – především do vybavenosti pokojů, komplexu wellness, a cílené propagaci určené zahraničním turistům a vyšší společenské vrstvě s vyššími příjmy, která od rekreace očekává luxusnější a nadstandardní služby. Tato varianta je z hlediska potenciálu hotelu výhodnější.

Při kombinaci obojího je vždy zvýšené riziko nespokojenosti hostů. Pokud vedení hotelu nebude marketingovou strategií optimalizovat, inovovat a ta zůstane ve stávajícím stavu, zvýší se nespokojenost určitých skupin hostů (převážně zahraničních hostů a klientů s vyššími požadavky a vyššími příjmy). Stížnosti budou převážně na nedostatečné vybavení pokoje, špatnou péči o minibary, nekvalifikovaný personál na hotelové restauraci, atd.

Pokud hotel investuje do inovace, měl by se rozhodnout, jakému segmentu bude převážně pobyt nabízet. Při zachování stávající strategie založené na prodeji slevových voucherů a ubytování škol, se nové vybavení pokojů začne značně opotřebovávat a hotel bude spíše ubytovnou než pěkným prostředím pro strávení dovolené. Pokud se vedení hotelu rozhodne pro investici do vybavení hotelu a komplexu wellness, modernizaci pokojů a zacílení na všechny zákazníky s rozdílnými příjmy, je zapotřebí, aby probíhala průběžná kontrola a oprava vybavení hotelu. Toto rozhodnutí by mělo za následek přijmutí dalšího pracovníka údržby. A jak již bylo konstatováno u organizační struktury hotelu, vedení hotelu by se mělo zamyslet nad počtem zaměstnanců, jejich vytížeností, a následně vyhodnotit závěry. Ty by mohly poukazovat na nedostatečné množství pracovní síly a přetížení zaměstnanců, díky kterému se na hotelu často obměňuje personál. Tyto změny jsou příčinou nedostatečných zkušeností nových zaměstnanců v dané pozici, špatných pracovních výsledků a následně možných stížností a nespokojenosti hosta.

Informace, které byly získány z dotazníkového šetření, poukazují na nedostatky marketingové strategie, které mohou být odstraněny již zmiňovanými způsoby:

- zvýšení kvality vybavenosti pokojů
- zlepšení poskytovaných služeb v komplexu wellness
- zvýšení propagace hotelu a prodejních kanálů

7.1 Zvýšení marketingové komunikace

Zákazníci jsou stále zkušenější, citlivější na cenu, a přesto požadují čím dál vyšší uživatelský komfort. Roste vyrovnanost produktů a zvyšují se požadavky na služby. Reklama je neustále dražší a méně efektivnější. Možná i z tohoto důvodu se osvědčilo využití podpory prodeje formou voucherů na slevových portálech.

Podpora prodeje by měla zvýšit poptávku po službách hotelu, získat nové zákazníky a udržet si stálé klienty. Mezi prvky podpory prodeje můžeme zařadit nejrozličnější bonusy a služby navíc, které zákazník při nákupu získá. Ty mohou být ve formě výhodné slevy, získání reklamního dárku nebo kupónu.

Inovace návrhů na podporu prodeje, které zvýší poptávku, je:

- při konzumaci jídla a pití v restauraci a útratě nad 300 Kč jedna hodina playstationu zdarma
- při útratě nad 500 Kč jedna hodina kulečnicku zdarma
- při útratě nad 700 Kč vstup do wellness a spa pro 2 osoby zdarma

Hotel by se však neměl zaměřit pouze na podporu prodeje, ale měl by zacílit také na další způsoby marketingové komunikace. Dobře zvládnutou marketingovou komunikací získá hotel důvěru zákazníka. Sdělení by mělo upoutat pozornost klientů svojí pestrostí, vtipností a originalitou. Cílem je vzbuzení zájmu klienta, vyvolání jeho přání a motivace ke koupi služby.

Reklama je pro propagaci firmy velice významná. Napomáhá upoutat pozornost velké skupiny potenciálních zákazníků. Hotel disponuje pouze vlastní webovou stránkou, zájemci zde mohou sledovat aktuální činnost firmy. Na webových stránkách jsou zveřejňovány novinky a aktuální nabídky hotelu. Hlavní přenos informací však probíhá na sociálních sítích (Facebook atp.), kam by měla směřovat marketingová komunikace. Do budoucna je důležité podpořit propagaci na internetu například partnerskými adresami a reklamními bannery.

Vhodné je pro hotel vytvoření letáčků a brožur se základními informacemi o hotelu, s fotografiemi pokojů, restaurace, wellness zóny a ostatních prostorů hotelu. Součástí by měl být také přehledný ceník služeb. Tyto propagační materiály hotel k dispozici nemá. Pomocí těchto materiálů by se zvýšila informovanost klientů o hotelu. Důležitou informací pro klienty je chybějící bezbariérový přístup do hotelu a pokojů, dále pak chybějící výtah, který v případě ubytování starších hostů nebo rodin s dětmi ve čtvrtém patře hotelu může být pro klienty překvapením. Tyto skutečnosti by měly být klientům známy. Tím, že hotel klienta před příjezdem dobře informuje o chodu hotelu, si podnik vybuduje pozitivní image a dobré jméno.

Pracovníci recepce by mohli každému novému klientovi, který hotel navštíví, letáčky a brožury automaticky poskytnout. Letáčky by měly být vystaveny na recepci. Další možnost jak jedince více informovat o chodu hotelu je vložení reklamy hotelu (aktuální nabídky ubytování) do časopisů určených pro cestování a oblast cestovního ruchu. Vedení hotelu by mělo letáčky a brožury každý měsíc aktualizovat, popřípadě doplnit o nové nabídky pobytu k určité příležitosti (Vánoce, Silvestr, Velikonoce, Valentýn atd.)

Hotel by se mohl zaměřit také na **přímý marketing**, který je založený na adresné komunikaci a zacílený přímo na zákazníky. Je určený pro širokou veřejnost, k hlavním médiím, skrze něž lze přímý marketing realizovat, patří televize, telefon, rozhlas a časopisy. Pracovníci hotelu mohou oslovit potenciální zákazníky prostřednictvím rozeslaných e-mailů s nabídkou ubytování, nebo zaslaných letáčků a brožur o hotelu do domácností poštou. To umožní přesné zacílení, výraznou adaptaci sdělení s ohledem na individuální potřeby jedinců a vyvolání okamžité reakce budoucích zákazníků. Pro aplikaci tohoto přímého marketingu na Hotel Lesana je nutné vytvořit kvalitní databáze zákazníků.

Databáze by měla obsahovat uspořádaná detailní data o stávajících a potenciálních zákaznících. Na základě této databáze je možné identifikovat jednotlivce s největším potenciálem. Vedení hotelu by mělo informace z databáze analyzovat a vyvodit z nich prognózu budoucí poptávky jednotlivých zákazníků. Z databáze je také možné identifikovat zákazníka, u něhož hrozí, že v blízké době přejde ke konkurenci. Nezbytnou součástí databáze jsou aktuální kontaktní informace klientů. Pokud jsou zde správné

adresy, telefonní čísla, e-maily či jiné kontakty, poté může být přímá marketingová kampaň úspěšná.

Pro přehlednost, lepší dostupnost a propagaci hotelu by bylo vhodné vytvořit větší množství směrových tabulí, které hosty do hotelu dovedou. Informační cedule by byly vhodné i pro pěší turisty a cyklisty, kteří mají zájem se v hotelu ubytovat, případně pouze občerstvit v hotelové restauraci.

Jednou z hlavních chyb, kterých se hotel dopouští, je nízká spolupráce s cestovními kancelářemi. Řešení tohoto nedostatku je v nabízení pobytů přes **zprostředkovatele**, který by zacílil na větší segment, především na cizince, kteří dle marketingového výzkumu přijíždějí do hotelu stále méně. Vstup hotelu na zahraniční trh by mohl být velkým přínosem, tímto by mohla být vyřešena snižující se poptávka zahraničních klientů. Zvýšením počtu prodejních cest se zvýší také propagace hotelu. Vedení hotelu se spoléhá pouze na svoji vlastní propagaci ve formě vlastních webových stránek, popřípadě na podporu prodeje díky voucherům na slevových portálech.

Žádanou službou ze strany klientů je v dnešní době **packaging**, neboli balíčky služeb. Při poskytování této služby je doporučena spolupráce s místními podniky a organizacemi, která je aktuálně nulová. Pokud se do nabízeného balíčku přidá k ubytování, stravě a návštěvě wellness ještě jízdenka na bobovou dráhu, jízdenka na Špindlerovu boudu, skipas atd., bude klientům nabídnuta kompletní služba. Hosté budou mít stanovený program na volný čas, a tím se z pohodlní jejich rekreace na hotelu. Další možností, kterou by bylo vhodné do balíčku zahrnout, je stravování ve formě plné penze. Dle výsledků výzkumu je zřejmé, že při pobytu je klientům nabízena pouze polopenze. Restaurace hotelu je však otevřena po celý den, a proto je dobré využít její služby i přes poledne. Pro hosty by plná penze znamenala vyšší komfort služeb a pro hotel zvýšení peněžních příjmů.

7.2 Zkvalitnění nabízených služeb hotelu

Nespokojenost respondentů dotazníkového šetření se týkala především komplexu wellness. Tento areál byl vyhodnocen jako průměrná, spíše doplňková služba. Vedení hotelu by mělo realizovat opatření, která by poskytované wellness služby zlepšila. Návrhem zlepšení

stávajícího stavu může být zaměstnání nové osoby, která by měla wellness centrum kompletně na starost. Náplní práce nového zaměstnance by byla údržba wellness centra, uvítání jeho návštěvníků, popřípadě objednání služeb (masáží atp.), obsluha solária, vydávání županů a ručníků. Z dotazníkového šetření vyplynuly také stížnosti na špatnou rezervaci služeb wellness, což je dáno především tím, že hotel spolupracuje pouze s jedním masérem. Volnému času maséra se většina zákazníků musí časově přizpůsobit. Řešením tohoto problému je tedy najmutí druhého maséra, kterým by mohla být žena, aby si klienti v případě preference pohlaví mohli vybrat. Realizace tohoto návrhu by nebyla nijak nákladná, jelikož maséři jsou ohodnoceni podle odpracovaných hodin.

Dalším řešením zlepšení stávající marketingové strategie by mohlo být rozšíření komplexu wellness. Kapacita wellness komplexu neodpovídá velikosti hotelu, při plné obsazenosti hotelu je wellness centrum příliš malé. Investice do rozšíření centra by však byla finančně náročná, je tedy zapotřebí tuto možnost předem velice dobře zvážit.

Realizace výše uvedených marketingových návrhů by měla mít pro hotel řadu důležitých a pozitivních přínosů. Mezi kvalitativní přínosy navrhovaných řešení je možné zařadit:

- zkvalitnění nabízených služeb hotelu
- motivaci zaměstnanců a zkvalitnění chodu podniku
- zvýšení a zefektivnění propagace hotelu a dobrého jména hotelu
- účelné vynaložení finančních prostředků

Závěr

Služby poskytované hotely mají v České republice i ve světě dlouhou tradici. V kulturním a společenském životě hrají významnou roli. Aby hosta ubytování upoutalo a zaujalo, je důležitá dobře propracovaná marketingová strategie.

Optimální marketingová strategie je důležitou součástí řízení podniku, a proto by její aplikaci měla být věnována pozornost. Aby společnost dobře fungovala, je důležité získat konkurenční výhodu. Firmy za účelem dosažení potřebného prodeje poskytují klientům zdarma další služby a dodatečné výhody.

Cílem této práce byl správný návrh optimalizace a inovace stávající strategie. Tento návrh je založen na teoretických poznatcích z odborné literatury, výsledcích marketingového výzkumu a na vlastních praktických zkušenostech. Provedena byla analýza, která byla zaměřena na spokojenost zákazníků s pobytem v hotelu. Analýza spokojenosti zákazníků byla tedy hlavním šetřením. Další zjištění z provedeného marketingového výzkumu byla použita jako podklad pro souhrnnou SWOT analýzu, analýzu konkurence a analýzu dat získaných podnikem. Na základě výsledků těchto analýz byl vytvořen návrh na optimalizaci marketingové strategie pro Hotel Lesana. Vedení hotelu může návrh zvážit a následně ho využít při realizaci a optimalizaci nové marketingové strategie.

Pozornost musí být věnována proměnlivé situaci na trhu cestovního ruchu. Zásadní je vyhodnocení strategického jednání podniku, při jakýchkoliv změnách by měl být podnik schopen operativně reagovat na změny a strategii dle potřeby upravit.

Hotel Lesana za dobu své existence získal stálé klienty, kteří se do hotelu opakovaně vrací. Jejich počet nicméně nenaplnuje celoroční kapacitu hotelu, a celková návštěvnost hotelu klesá. Důležité je navržení takové marketingové strategie, která přispěje ke zvýšení návštěvnosti hotelu. Navržená marketingová strategie vyzdvihuje silné stránky podniku a využívá možných příležitostí. Její realizace by měla směřovat ke zlepšení stávajícího hospodaření podniku v oblasti hotelových služeb.

Dlouhodobé cíle podniku by měly být založeny na zvýšení poptávky po ubytování ze strany českých i zahraničních klientů, na zvýšení propagace a reklamy podniku,

zkvalitnění nabízených služeb a rozšíření komplexnější nabídky služeb. Marketingová strategie by měla být zacílena především na cizince, kteří v zimním období pravidelně využívají možnosti rekreace v českých horách. Rozvíjejícím se segmentem a důležitou zákaznickou skupinou se stávají senioři, na jejichž potřeby by se měl hotel s nabídkou svých služeb zaměřit.

Aktuálním trendem je využívání služeb hotelových zařízení, která klientům umožňují odpočinek a relaxaci. Hotel Lesana uspokojuje potřeby hostů, poskytuje jim žádoucí psychický i fyzický odpočinek. Nabízené služby je ovšem nutné zkvalitnit, aby se hosté do hotelu opakovaně vraceli. Za účelem zlepšení stávajícího stavu byla navržena marketingová strategie, která přispěje ke zlepšení nabídky a následně vyšší návštěvnosti hotelu.

Seznam použité literatury

DASGUPTA, D., 2011. *Tourism Marketing*. 1st ed. Noida: Pearson, 2011. ISBN 978-81-317-3182-6.

GÁLIK, S., 2012. *Psychologie přesvědčování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4247-2.

HORNER, S. a J. SWARBROOKE, 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0202-9.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2012. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 312 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing – Strategie a trendy*, 2., rozšířené vydání Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JURÁŠKOVÁ, O., P. HORŇÁK a kol., 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, M. a kol., 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, P., J. SAUNDERS, G. ARMSTRONG a V. WONG, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KŘÍŽEK, F., J. NEUFUS, 2011. *Moderní hotelový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3868-0.

MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-247-1911-5.

PALATKOVÁ, M., 2011. *Marketingový management destinací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3749-2.

PALATKOVÁ, M. a J. ZICHOVÁ, 2011. *Ekonomika turismu: Turismus České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3748-5.

TOMEK, G., a V. VÁVROVÁ, 2004. *Střety marketingu*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-887-8.

TSIOTSOU, Rodoula H. and Roland E. GOLDSMITH, 2012. *Strategic Marketing in Tourism Services*. 1st ed. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2012. ISBN 978-1-78052-070-4.

VAŠTÍKOVÁ, M., 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

Odkaz na článek v časopisu:

LEJSEK, Z., 2013. Statistika a my. *Kam jezdíme na dovolenou*. Praha: Český statistický úřad, 2013, roč. 3, č. 07-08, s. 26-27. ISSN 1804-7149.

MIKULA, R., 2014. Statistika a my. *V zemích EU28 vzrostl zájem o ubytování*. Praha: Český statistický úřad, 2014, roč. 4, č. 02, s. 30. ISSN 1804-7149.

VANČURA, P., 2013. Statistika a my. *Nevím, zda bych se v cestovním ruchu uživil*. Praha: Český statistický úřad, 2013, roč. 3, č. 07-08, s. 12. ISSN 1804-7149.

Odkaz na zdroje na internetu:

SyNext, 2008. Analýza konkurence, jejích úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu. *Porterova teorie konkurenčních sil* [online], 2008 [vid 2013-11-9]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>.

ZIKMUND, M., 2010. Marketingové plánování. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online], 2010 [vid 2013-10-11]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza/pdf>.

ZIKMUND, M., 2011. Marketingové plánování. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business* [online], 2011 [vid 2013-11-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business/pdf>.

Seznam příloh

Příloha A	Vzor dotazníku.....	84
Příloha B	Rezervační formulář.....	85

Příloha A Vzor dotazníku

DOTAZNÍK

Číslo pokoje:

Datum pobytu:

Vážení hosté,

tímto dotazníkem nám pomůžete zlepšit kvalitu služeb v našem hotelu. Prosím, vyplňte tento dotazník a odevzdejte jej do schránky na recepci. Žádáme Vás o Vaše pravdivé názory. Pomůžete nám při dalších plánovaných úpravách. Děkujeme

Proč jste si vybral/a naše zařízení?

- ☐ Spokojenost z minulé návštěvy
- ☐ Doporučení známých
- ☐ Prostřednictvím CK
- ☐ Pomocí informací z reklamy (internet)
- ☐ Slevový portál

Po kolikáté jste navštívili náš hotel?

RECEPCE

	Výborné	Dobré	Průměrné	Špatné	Tragické
Rezervace služeb (check-in)					
První dojem – uvítání					
Ochota pracovníků recepcie					
Úroveň komunikace					

RESTAURACE

	Výborné	Dobré	Průměrné	Špatné	Tragické
Úroveň obsluhy					
Kvalita snídaně					
Kvalita večeře/bufet					
Prostředí restaurace					
Poměr kvalita / cena					

POKOJE

	Výborné	Dobré	Průměrné	Špatné	Tragické
Úklid pokoje při příjezdu					
Úklid pokoje během pobytu					
Vybavenost pokoje					
Hodnocení pokoje					
Hodnocení koupelny					

WELLNESS

	Výborné	Dobré	Průměrné	Špatné	Tragické
Služby wellness					
Úklid wellness					
Celkový dojem					

CELKOVÝ DOJEM HOTELU


	Výborné	Dobré	Průměrné	Špatné	Tragické
Poměr cena / kvalita					
Celkový dojem					

Máte pro nás doporučení nebo připomínky? Co byste rádi uvítali v hotelu?

Rozhodnete se při Vaší další návštěvě Špindlerova Mlýna opět pro náš hotel?

Děkuji

Příloha B Rezervační formulář

		Příjezd:
VYPLŇTE HŮLKOVÝM PÍSMEM / FILL OUT IN PRINT / II BLOCKSCHRIFT AUSZUFÜLLEN		Odjezd:
Příjmení: Surname: Nachname:	Jméno: First name: Vorname:	Číslo pokoje:
Datum a místo narození: Date and Place of Birth: Geburtstag und - ort:		
Číslo občanského průkazu: Passport No: Pass - Nr.:	Číslo víza: Visa No: Visa Nr.:	
Auto - SPZ: Vehicle Licence Plate: Autokennzeichen:	Národnost: Nationality: Staatsangeh.:	
Trvalé bydliště Home Adress: Ständiger Wohnort:	Ulice: Street: Strasse:	
	Město / Stát: City / Country: Stadt / Land:	
Podpis: Signature: Unterschrift:	e-mail:	